

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

EĞİTİMCİLERİN YÖNETSEL KOÇLUK BECERİSİ ALGISININ
MEMNUNİYETLERİNE ETKİSİ (BİR SAHA ARAŞTIRMASI)

TEZİ YAZAN

Beyhan GÜRBÜZ

Üniv. İçi / Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KOÇ

Üniv. İçi / Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR

Üniv. Dışı / Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdinç BALLI (Çukurova Üniv.)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN / HAZİRAN 2024

ONAY SAYFASI**T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

2022001012 numaralı öğrencimiz olan Beyhan GÜRBÜZ tarafından hazırlanan “Eğitmcilerin Yönetmelik Koçluk Becerisi Algısının Memnuniyetlerine Etkisi (Bir Saha Araştırması)” başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı imzalıdır)

Üniv. İçi asıl üye - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

Üniv. İçi – Jüri asıl Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

Üniv. Dışı - Jüri asıl Üyesi: Doç. Dr. Erdiñç BALLI (Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

24 / 06 / 2024

Prof. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

İTHAF

Oğlum Oğuz Ata GÜRBÜZ'e ithafen...

ETİK BEYAN

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları, akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullandığım verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunulan çalışmanın orijinal olduğunu,

Bildirir, aksi bir durumda karşılaşılabileceğim tüm hak kayıplarımı kabul ettiğimi beyan ederim.

24.06.2024

Beyhan GÜRBÜZ

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim süresince engin bilgileri ve deneyimleriyle ilham veren, koçluk yolculuğuma destek olan ve koçluğuyla yolumu aydınlatan, çalışmamın konu seçiminden veri toplama sürecine kadar tüm aşamalarında desteğini ve katkılarını esirgemeyen, büyük bir hoşgörü ve sabırla çalışmalarına yön veren çok değerli hocam sayın Prof. Dr. Murat KOÇ'a sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince yoğunluğu içerisinde değerli vaktini ayırıp tecrübe ve bilgi birikimleri ile değerli yönlendirmeler yapan, destek ve yardımlarını esirgemeyen, sayın Dr. Öğretim Üyesi Yonca BİR'e katkı ve desteği için teşekkür ederim.

Tez çalışmamın bitirme sınavında jüri üyesi olarak bulunan sayın Doç. Dr. Erdinç BALLI'ya değerli görüş ve katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte manevi desteğini her zaman hissettiğim, sevgisini ve sabrını esirgemeyen sevgili eşim Egemen GÜRBÜZ'e, canım oğlum Oğuz Ata GÜRBÜZ'e, tez sürecimi yakından takip eden her zaman yanımda olan, gönülden destekleyen sevgili annem Şükriye DOĞAN'a ve hayatımın her alanında beni cesaretlendiren sevgili aileme teşekkür ederim. Onların varlığı, bana her zaman güç ve motivasyon kaynağı olmuştur.

Eğitim hayatıma değerli bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan, yoluma ışık olan tüm eğitimcilere, süreç boyunca desteklerini esirgemeyen Çağ Üniversitesi idari kadrosuna, Yüksek Lisans eğitiminde birlikte yol aldığım arkadaşlarıma, beni her zaman destekleyen, bu süreci benim için kolaylaştıran ve daima yanımda olan değerli dostlarıma çok teşekkür ederim.

ÖZ**EĞİTİMCİLERİN YÖNETSEL KOÇLUK BECERİSİ ALGISININ
MEMNUNİYETLERİNE ETKİSİ (BİR SAHA ARAŞTIRMASI)****Beyhan GÜRBÜZ****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KOÇ****Haziran 2024, 86 sayfa**

Bu araştırmada eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısının, memnuniyetlerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, 2023-2024 Eğitim Öğretim yılında, Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademesindeki özel okullarda çalışan 325 eğitimcinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan online anket formu aracılığıyla elde edilen verilerin analiz edilmesinde, SPSS 21.0 ve AMOS 23.0 istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırmanın modeli, gizil değişkenlerle yol analizi uygulanarak test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; yönetsel koçluk becerisi algısı boyutlarından gelişime açıklık becerisinin, çalışan memnuniyetine etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Memnuniyet ile algılanan yönetsel koçluk becerileri boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, istatistiksel olarak en yüksek düzeyli ilişkinin memnuniyet ile açık iletişim becerisi arasında olduğu görülmüştür. Araştırma yönetsel koçluk becerilerinin memnuniyet üzerine etkisinde, eğitimcilerin, yöneticilerinin gelişime açık olduğunu algılamalarının, memnuniyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Yönetsel koçluk becerileri, algı, eğitimciler, memnuniyet

ABSTRACT**THE EFFECT OF EDUCATORS' PERCEPTION OF MANAGERIAL
COACHING SKILLS ON THEIR SATISFACTION (A FIELD RESEARCH)****Beyhan GÜRBÜZ****Master Thesis, Department of Business Management****Thesis Supervisor: Prof. Dr. Murat KOÇ****June 2024, 86 Pages**

This research aimed to examine the effect of educators' perception of managerial coaching skills on their satisfaction. The study was carried out in the 2023-2024 academic year with the participation of 325 educators working in private schools at kindergarten, primary school, secondary school and high school levels affiliated to the Ministry of National Education operating in the Tarsus district of Mersin province. SPSS 21.0 and AMOS 23.0 statistical packages were used to analyze the data obtained from the participants through the online survey form. The research model was tested by applying path analysis with latent variables. According to the analysis results; It was observed that the effect of openness to development skill, one of the dimensions of managerial coaching skill perception, on employee satisfaction was positive and statistically significant. It has been determined that the dimensions of open communication, team approach, human value and accepting uncertainties do not have a statistically significant effect on employee satisfaction. When the relationships between satisfaction and perceived managerial coaching skills dimensions were examined, it was seen that statistically the highest level relationship was between satisfaction and open communication skills. The research shows that the effect of managerial coaching skills on satisfaction is that educators' perception that their managers are open to development positively affects their satisfaction.

Keywords: Managerial coaching skills, perception, educators, satisfaction

ÖNSÖZ

Eğitim, toplumların gelişiminde ve ilerlemedesinde temel bir faktördür. Eğitimciler, bu sürecin anahtar aktörleri olarak, öğrencilerin hayatlarını şekillendirme ve onlara rehberlik etme sorumluluğunu taşırlar. Bu sürecin kalitesi ve etkinliği, eğitimcilerin beceri ve algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu tez, eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısının memnuniyetleri üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır.

Eğitimcilerin yönetsel koçluk becerileri, çalışma ortamlarında olumlu bir etki yaratabilir. Bu beceriler, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iletişimi güçlendirebilir ve iş birliğini teşvik edebilir. Dolayısıyla, eğitimcilerin yönetsel koçluk becerilerine sahip olmaları, memnuniyetlerini artırabilir ve eğitim kurumlarının başarısını destekleyebilir.

Araştırma sonuçlarının, eğitim yöneticileri ve politika yapıcılarına, eğitimcilerin memnuniyetini artırmak için etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olması temennisiyle

24/06/2024

Beyhan GÜRBÜZ

İÇİNDEKİLER

KAPAK	i
ONAY SAYFASI.....	ii
İTHAF	iii
ETİK BEYAN	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZ.....	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	4
1.7. Koçluk Nedir?	4
1.7.1. Koçluk Tarihi	5
1.7.2. Koçluğu Benzer Kavramlardan Ayıran Özellikler.....	7
1.7.3. Koçluk Uygulama Süreci	9
1.7.4. Koçluk Modelleri	10
1.7.5. Koçluğun Temel İlkeleri	13
1.7.6. Koçluk Becerileri	14
1.7.7. Koçluk Alanları	17
1.7.7.1. Kapsamı Açısından Koçluk Alanları	17
1.7.7.2. Kaynağı Açısından Koçluk Alanları.....	18
1.7.7.3. Uygulama Açısından Koçluk Alanları.....	19
1.7.8. Yönetmel Koçluk	19

1.7.9. Yönetmel Koçluk Becerileri	20
1.7.9.1. Açık İletişim Becerisi	21
1.7.9.2. İnsana Değer Becerisi.....	22
1.7.9.3. Takım Yaklaşımı Becerisi	23
1.7.9.4. Belirsizlikleri Kabul Etme Becerisi.....	23
1.7.9.5. Gelişime Açıklık Becerisi	24
1.8. Okul Yönetimi ve Koçluk Becerileri	25
1.9. Çalışan Memnuniyeti	26
2. YÖNTEM	29
2.1. Katılımcılar	29
2.2. Araştırmanın Yapılışı.....	29
2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller	29
2.3.1. Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi	30
2.3.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi.....	32
2.4. Araştırma Verilerinin Analizi	34
3. BULGULAR	35
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	39
4.1. Tartışma	39
4.2. Sonuç	41
4.3. Öneriler	41
4.3.1. Mesleki Öneriler.....	42
4.3.2. Akademik Öneriler	46
KAYNAKÇA	47
EKLER	59

KISALTMALAR

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
AMOS	: Analysis of Moment Structures
ICF	: International Coaching Federation
JSS	: Job Satisfaction Survey
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Extracted
CFI	: Comparative Fit Index
SRMR	: Standardized-Root Mean Square Residua
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
NASSP	: National Association Of Secondary School Principal

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. <i>Koçluk Tanımları</i>	6
Tablo 2. <i>Koçluk, Danışmanlık, Psikolojik Danışmanlık ve Mentorluk arasındaki Farklar</i>	8
Tablo 3. <i>Koçluğun yönetim alanındaki temel ilkeleri</i>	13
Tablo 4. <i>Algılanan Yönetmel Koçluk Becerisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri</i>	30
Tablo 5. <i>Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları</i>	31
Tablo 6. <i>Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları</i>	33
Tablo 7. <i>Katılımcılara İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı (n=325)</i>	35
Tablo 8. <i>Ölçek Puanlarının Ortalamaları</i>	36
Tablo 9. <i>Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	36
Tablo 10. <i>Algılanan Yönetmel Koçluk Becerisinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Sonuçları</i>	37

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1. Koçluk alanları</i>	17
<i>Şekil 2. Yönetmel Koçluk Becerileri</i>	21
<i>Şekil 3. Algılanan Yönetmel Koçluk Becerisi Ölçeğine İlişkin Yapısal Model</i>	32
<i>Şekil 4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Yapısal Model</i>	33
<i>Şekil 5. Araştırma Modeli</i>	33
<i>Şekil 6. Yol Analizi Modeli</i>	38

EKLER LİSTESİ

Ek A. Etik Kurulu İzin Talep Formu ve Onay Tutanak Formu	59
Ek B. Bilgilendirilmiş Onam Formu.....	61
Ek C. Demografik Soru Formu.....	62
Ek D. Yönetmelik Koçluk Becerisi Algısı Ölçeği.....	63
Ek E. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	64
Ek F. Yönetmelik Koçluk Becerisi Algısı Ölçeği Kullanım Onay ve İzin E-Postası	65
Ek G. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Kullanım Onay ve İzin E-Postası.....	66
Ek H. Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Tez Etik İzin İstek Yazısı	67
Ek I. Çığ Üniversitesi Tez Etik İzin Yazısı.....	68
Ek J. Tez Anket İznı	69
Ek K. Mersin Valiliği İzin Yazısı	70
Ek L. Valilik Oluru.....	71
Ek M. Tarsus Milli Eğitim Müdürlüğünün Okul Sayısı Ve Eğitimci Sayısını Gösterir Yazısı.....	72

1. GİRİŞ

Eğitim; teknolojik, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişimlere duyarlı olarak gelişen ve toplum üzerinde büyük etkisi olan dinamik bir süreçtir (Ornstein & Lunenburg, 2013; Şişman 2018). Günümüzde teknolojinin gelişimi ve yaşanan küresel sorunlar (Doğal afetler ve salgın hastalıklar) eğitimde fırsat eşitsizliği ve kalite farkları doğurmuştur. Eğitim sistemi, eğitimcilerin rol ve sorumluluklarını sorgulamalarına yol açan karmaşık bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dönüşüm süreci, eğitim dünyasında yeni öğrenme deneyimleri ve kaliteli öğretim için fırsatlar sağlamıştır (Voogt & Knezek, 2018). Öğrenci başarısını artırmak, öğretmen performansını geliştirmek ve eğitim kalitesini artırmak için eğitim yöneticileri yeni ve etkili stratejilere ihtiyaç duymaktadır. 21. yüzyılla birlikte gelen hızlı değişimle gelecek kaygısının artışı, her alanda rekabetin yoğunluğu gibi faktörler, eğitim sektörünü de etkileyerek okullarda değişime ve yeniliklere yol açmıştır.

Eğitim, insanların olgunlaşma sürecine önemli katkılar sunan, toplumu bir arada tutan, ortak kültür ve miras aktarımını sağlayan ihtiyaçlardan birisidir. Bireyin kendini ifade edebilmesinde, geliştirmesinde, sosyalleşmesinde, meslek sahibi olmasında eğitimin yeri büyüktür (Usta & Boğa, 2021). Şişman'a (2018) göre eğitimin temel ögesi olarak okullar, bireyin karakter ve kişiliğinin şekil aldığı, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu, dünyanın birçok yerinde belli amaçları yerine getirmek için bireylerin benzer ya da farklı biçimlerde örgütlendiği yerlerdir.

Eğitimciler; insanlık tarihinin en önemli mesleklerinden biri olan öğretmenliği, bireylerin potansiyellerini ortaya koymalarını sağlamak, evrensel ve yerel kültürel mirası oluşturmak, geliştirmek ve sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlamak yoluyla bu misyonu yerine getirmektedir (Güven, 2010). Eğitimde niteliği artırmada yatırım yapılması gereken en önemli unsur öğretmenlerdir (Özer, 2022). Öğretmenler eğitimin kalitesi üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. Öğretmenler tüm öğrencilere etkili ve verimli uygulamalarla kaliteli eğitim sunmakla sorumludur (Galey, 2016). Nitelikli öğretmen gelişimi, eğitim standartları ve programlar sürekli olarak gelişmektedir. Okul yöneticileri, öğrenci başarısını ve öğretmen gelişimini artırmak için etkili sistemler geliştirme sorumluluğunu taşımaktadır (Reitman & Karge, 2019).

Günümüzde eğitimin niteliği ve eğitim için kullanılan mevcut araçlar hızla değişmektedir. Bu değişim eğitimcilerin okul içi etkileşimlerini, eğitim yöneticilerinin eğitimcilerle ve öğrencilerle olan etkileşimlerini değiştirmelerini, geliştirmelerini

zorunlu kılmaktadır. Öğretmenler toplumların devam eden dönüşümüne sürekli öğrenme ve koçluk becerileriyle uyum sağlayabilecektir. Nabhani vd. (2014) öğretmenlerin öğretim uygulamalarını geliştiren mesleki gelişim etkinliklerinin ağ oluşturma, öz yansıtma, koçluk ve eylem araştırması olduğunu belirtmektedir. Bu tür mesleki gelişim faaliyetlerinin temel amacı öğretmenlerin bilgi, beceri ve yeterliliklerini geliştirmek, performanslarını arttırmak ve sonuçta eğitimin kalitesine katkıda bulunmaktır (Van den Berg, 2002). Koçluk, çalışanların hedefe ulaşmasında sorumluluk almaya yönlendiren, yetkilendiren, geliştiren, ilham ve cesaret verici ortam oluşturan yönetsel bir uygulamadır (Çınar, 2016). Bu bağlamda, yönetsel koçluk, eğitim yöneticilerinin bireyleri ve ekipleri daha etkili bir şekilde yönlendirmesi ve desteklemesi için bir araç olarak önem kazanmaktadır. Bu süreçte eğitimcinin memnuniyeti, kurumların sürdürülebilir başarısı için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Bu tez, eğitimcilerin yönetsel koçluk becerilerine ilişkin algılarının memnuniyetlerine etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu becerilere ilişkin algılar, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmak, motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak, öğrenci başarısını teşvik etmek, okullarda eğitim kalitesini artırmak gibi belirli hedeflere ulaşmada önemlidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçların eğitimcilerin memnuniyetini dikkate alan bir yönetsel koçluk algısına dair farkındalık yaratabileceği, bu algının eğitimcilerin memnuniyetinin iyileşmesine olanak tanıyabileceği değerlendirilmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Değişimin ve gelişimin en önemli kaynağı olan eğitim alanındaki yöneticilerin, 21. yüzyıl yetkinlikleri kapsamında yeni beceri edinmeleri ve okullarda bunu öğretmenlerle etkileşimlerinde kullanmaları gerekmektedir. Yöneticilerin koçluk yaklaşımını kullanmasının, çalışan etkinliğini, katılımını, örgüte olan bağlılığını artırdığı ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi iyileştirerek performansın artmasına yol açtığı ortaya koyulmuştur (McLean vd, 2005). Bu bağlamda eğitimcilerin koçluk becerilerini algı düzeylerinin belirlenmesi; eğitimcinin mesleki gelişimini sağlaması, performans artışı, iletişim ve ilişki düzeylerini etkilemesi açısından ve eğitimcilerin memnuniyetlerinin de iyileştirilmesi için yönetsel koçluk becerisinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren özel okullarda görev yapan eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısının, memnuniyetlerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlardan hareketle, eğitimcilerin koçluk becerisinin geliştirilmesine yönelik bir dizi öneride bulunulması hedeflenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul müdürü, bir koç olarak, öğretmenlerin hedeflerine ulaşmalarını, performanslarına yönelik geri bildirim almalarını ve performanslarını sürekli olarak iyileştirmelerini sağlamak amacıyla, sürekli gelişim ve öğrenme sürecini öğretmenlerle birlikte planlayan ve yöneten kişidir (Pürçek Işıklar, 2015). Eğitimcilerin sergiledikleri yönetsel koçluk becerileri, etkili bir iletişim ortamının oluşmasını, zümre çalışmalarının daha verimli hale gelmesini, öğretmenlerin motivasyonlarının artmasını ve öğretmenlerin birbirlerinden öğrenmelerini kolaylaştırarak öğrencilerin akademik başarılarının artırabileceği tespit edilmiştir (Yirci, Özdemir, Kartal & Kocabaş, 2014).

Bu bağlamda araştırmanın;

- Eğitimde yönetsel koçluk olarak tanımlanan, yönetsel bir paradigmanın tanımlanması/tanıtilmesi,
- Eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısının memnuniyetlerine etkisinin tespit edilmesi,

Bu doğrultuda öğrencilerin akademik gelişimi, eğitimcinin memnuniyeti ve okulların eğitim kalitesinin geliştirilmesine katkı sunabilecek eğitsel çözüm önerileri ortaya koyması ve bunları yeni bir eğitsel paradigma kapsamında ele alması bakımından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Çalışmada online anket formu ile elde edilen katılımcı verilerinin gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2023-2024 Eğitim Öğretim yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel İlkokul, Özel Anaokulu, Özel Ortaokul, Özel Anadolu Lisesi, Özel Fen Lisesi, Özel Fen ve Teknoloji Lisesi statüsündeki okullarda görev yapan eğitimciler özelinde yapılacak şekilde sınırlandırılmıştır.

1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Eğitimcinin yönetsel koçluk becerisi algısı, memnuniyetini etkilemektedir.

Hipotez 1a : Eğitimcinin açık iletişim becerisi algısı, memnuniyetini etkilemektedir.

Hipotez 1b: Eğitimcinin takım yaklaşımı becerisi algısı, memnuniyetini etkilemektedir.

Hipotez 1c : Eğitimcinin insana değer becerisi algısı, memnuniyetini etkilemektedir.

Hipotez 1d: Eğitimcinin belirsizlikleri kabul etme becerisi algısı, memnuniyetini etkilemektedir.

Hipotez 1e :Eğitimcinin gelişime açıklık becerisi algısı, memnuniyetini etkilemektedir.

1.7. Koçluk Nedir?

“Koç” kavramının ilk olarak 16. Yüzyılda Macaristan’ın Kocs şehrinde “Büyük taşıyıcı” anlamına gelen değerli malların bir noktadan başka bir noktaya taşınması için kullanılan atlı araçlara verilen isim olduğu bilinmektedir (Özdemir vd, 2016). Bir insan için ise 19. yüzyılda Oxford üniversitesinde bir öğrencinin akademik olarak başarıya ulaşmasını sağlayan özel öğretmenler için kullanılmıştır (Wilson, 2004). Türkçe’ye, sözcüğün okunuşu olan ‘koç’ olarak geçen ifade, Türk Dil Kurumuna göre spor alanında “çalıştırıcı”, isim olarak ise bireylerin belirli bir amaca ulaşmalarını sağlamak için kişisel özelliklerini ve becerilerini kullanmalarını sağlayarak başarılı sonuçlar elde etmesi için çalışan kişi olarak belirtilmiştir.

İş yaşamında ise ortak menfaatler doğrultusunda, problemlere çözüm bulmak için çalışana sorumluluk vererek, yeni fikirler ortaya çıkarmasına destek olan, problemleri ve yanıtları sorgulayan ve yeni fikirler ortaya çıkmasını sağlayan, çalışanların gelişimini takip ederek geri bildirim veren kişi olarak belirtilmiştir (Barutçu & Özbay, 2014). Uluslararası Koçluk Federasyonu (International Coaching Federation-ICF) göre “Koç” kişinin ulaşmak istediği hedefi keşfetmesini ve netleştirmesini destekleyerek, kişinin hedefine ulaşma sürecinde kendi potansiyelini kullanarak, kendi ürettiği çözümler ve stratejilerle hedefine ulaşmasına eşlik eden kişi olarak tanımlanmaktadır.

1.7.1. Koçluk Tarihi

Koçluğun tarihsel süreci, antik Yunan filozoflarından Sokrates'in "maieutics" veya "buldurma tekniği" olarak bilinen yöntemiyle ilişkilendirilmektedir (Poussard, 2004). Sokrates'in bu yöntemi karşılıklı diyalogla öğrencinin içindeki bilgiyi ortaya çıkarıp, düşünce sürecini yönlendirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım, günümüz koçluk metodolojisinin temelini oluşturan "koçluk soruları" fikrinin öncüsü olarak kabul edilebilir. Bu nedenle bazı araştırmacılara göre ilk koç olarak Sokrates gösterilmektedir (Wilson, 2008). 20. yüzyılın başlarında bireylerin gelişimini ve potansiyellerini anlama konusunda ortaya çıkan Carl Rogers'ın "Danışan Odaklı Terapi" ve Abraham Maslow'un "İnsanın İhtiyaçlar Hiyerarşisi" gibi teoriler, bireyin içsel dünyasını anlamak ve desteklemek amacıyla kullanıldığı bilinmektedir.

Yönetim alanında ise 1950-1990 tarihleri arasında yönetici koçluğundan bahsedildiği ve kullanıldığı görülmektedir (Benett & Bush, 2009). 1950'lerde örgütsel literatürde ilk kez bir terim olarak kullanılmış ve 1990'lara kadar yöneticinin çalışanların mesleki yetkinliklerini geliştirme sorumluluğunu vurgulayan bir terim olarak görülmüştür (Evered & Selman, 1989). 1958'de Harvard Business profesörlerinden Myles Mace tarafından iş görenlerin becerilerini geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim aracı olarak satış ve yönetim açısından koçluk kavramı literatüre geçtiği bilinmektedir (Berg & Karlsen, 2007). 1990'larda, çalışanların performansını artırmak için geçerli ve karlı bir yöntem olarak kabul edilmeye başlandığı için kuruluşların yönetiminde benimsenmiştir. 2000'li yıllarda koçluk, çalışanın performansını artırarak örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel yönetim tarafından temel bir yaklaşım olarak görülmeye başlandığı belirtilmiştir (Grant, 2014).

Koçluk 2000'li yıllarda Türkiye'de önem kazanmaya başlamıştır. 1995 yılında kurulan birçok ülkede değişik alanlarda koçluk eğitimi veren Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF)'in Türkiye kuruluş tarihi ise 2005'tir. Koçluğun meslek olarak tanınması 29 Haziran 2013 tarihinde resmi gazetede "Koç Ulusal Meslek Standardı" yayınlanmasıyla olmuş ve kurallarının net olarak belirlenen bir meslek olmuştur.

Koçluk; insan odaklı, psikoloji, felsefe ve yönetim alanlarını birleştiren hümanist bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır (Tiryaki, 2014). Günümüzde "Koçluk" kavramı başlangıcından bu yana genel olarak anlamını korumuş olsa da literatürde araştırmacılar farklı şekillerde ifade etmişlerdir. Tablo 1'de "Koçluk" kavramının bazı araştırmacılara göre anlamları verilmiştir.

Tablo 1. Koçluk Tanımları

Kaynak	Koçluk Tanımı
Landsberg, 1996	Bireylerin performansını ve öğrenme yeteneğini artırmayı hedefleyen, motivasyon, etkili soru sorma gibi teknikleri kullanan bir süreçtir.
McManus, 2007	Koç ve koçlanan kişinin bilgi ve deneyim paylaşımında bulunarak koçlanan bireyin gelişimine katkıda bulunma fırsatıdır.
Howard vd, 2005	Çalışanlarla, işlerinde mükemmel sonuçlar üretmelerini öğretecek şekilde etkileşim kurmakla ilgili bir olgudur.
McGovern vd., 2001	Günümüz örgütlerinde yaygın biçimde kullanılan yönetici ve çalışanın gelişim uygulamasıdır.
Akın, 2002	İş becerilerini ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha nitelikli ve deneyimli birinden yönlendirme alması, bir bakıma kişiye özel rehberlik ve danışmanlık almasıdır.
Parsloe, 1997	Bireylerin değerlendirme, yönlendirilmiş pratik deneyimler ve geri bildirimle becerilerini geliştirdikleri ve yeterliliğe ulaştıkları iki yönlü, yapılandırılmış zaman dilimidir.
Luecke, 2007	Yöneticilerin performans sorunlarını çözmek ve çalışanın becerilerini geliştirmek amacıyla başvurdukları karşılıklı etkileşim olan bir süreçtir.
Ladyshevsky, 2010	Performans artırma, hedef ve amaç belirleme, pratik çözümler üretme, geri bildirim verme ve öğretme gibi unsurları içeren ve bu unsurları kısa vadede geliştirmeyi amaçlayan kavram, "yönetmel koçluk" olarak tanımlanmaktadır. Yönetmel koçluk, yöneticilerin çalışanlarının potansiyelini en üst düzeye çıkarmak amacıyla uyguladıkları stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireylerin mevcut performanslarını iyileştirmek, profesyonel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak ve kişisel gelişimlerini desteklemek için etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır.
Bennett & Bush, 2009	İletişim odaklı olarak, bireylerin, grupların ve takımların amaçladıkları hedeflere ulaşmalarını sağlamak için yapılan keşif ve aktivitelerin bütünü "yönetmel koçluk" olarak adlandırılmaktadır.
Poussard, 2004	Bireylere hazır bilgi sunmak yerine, kendi kendilerine öğrenme yeteneği kazandırmayı amaçlayan kişidir.
Uyar, Bayraktaroğlu, 2010	Kişi özel, hedef odaklı güçlü bir öğrenme ve gelişim ilişkisidir.
Uluslararası Koçluk Federasyonu, (2024)	Danışanlarla, kişisel ve profesyonel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaları için ilham verici, düşündürücü ve yaratıcı bir süreçte ortaklık kurmak olarak tanımlanmıştır.
Barutçugil, 2018	Amaca dayalı hedeflerin saptanması ve belirlenmesi yoluyla, bireylerin beceri düzeylerini artırma, davranışlarını dönüştürme veya performanslarını geliştirme sürecidir.
Aydın, 2024	Farklı geçmişlere, yeteneklere, deneyimlere ve ilgi alanlarına sahip bireylerin, sürekli bir araya gelerek gelişim sorumluluğunu üstlenmeleri ve başarılarını teşvik etmek amacıyla, bireylerin tam ortaklık ve katkılarının sağlandığı yüz yüze yapılan bir liderlik uygulamasıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur (2024)

Koçluk ile ilgili tanımlar incelendiğinde tam olarak örtüşmese de hepsinin ortak noktasının farkındalığı artırarak hedefe ulaşmak için bireye yol göstermek, destek olmak ve aynı zamanda bunların sonucunda bireyin performansını arttırmak olduğu

belirtilmiştir (Rocereto vd., 2011). Tablo 1’de verilen tanımlarla bu açıklamanın desteklenmekte olduğu görülmektedir.

1.7.2. Koçluğu Benzer Kavramlardan Ayıran Özellikler

Koçluğun psikoterapi, danışmanlık, mentorluk ve eğitim gibi kavramlarla sıkça karıştırıldığı ancak farklı olduğu disiplinler görülmüştür (Çınar, 2007). Bunlar Tablo 2’ye göre değerlendirilecek olursa kısaca;

- Psikolojik danışmanlık, bireylerin duygusal, zihinsel ve davranışsal sorunlarını ele alan daha kapsamlı bir terapi süreci olarak ifade edilebilir. Psikoterapistler, genellikle psikolojik rahatsızlıklar, travmalar veya ilişki sorunları gibi derinlemesine konularla ilgilenmektedir. Psikoterapi, bireyin geçmiş deneyimlerini anlamasını ve içsel dünyasını keşfetmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Psikoterapi psikolojiye bağlı ruhsal ve fiziksel semptomlardan kurtulmak isteyenler için bir tedavi yöntemi olduğu bilinmektedir. Koçluk ulaşılmak istenen hedefe, geleceğe odaklanırken terapi geçmişe bakar. Koçluk, terapi gibi geçmişteki travmaları veya psikolojik sorunları ele almadığı görülmektedir. Koçluk, genellikle şu anki durumu iyileştirmeye ve gelecekteki hedeflere odaklandığı belirtilmiştir (Grant, 2017).
- Danışmanlıktan farklıdır çünkü danışman uzman olduğu alanda bireyin işi ile ilgili önerilerde bulunduğu ve kişinin de bu önerileri uyguladığı yönlendirdiği bir sistem olarak açıklanmaktadır (Hawkins & Smith, 2013). Danışmanlık, genellikle duygusal, sosyal veya psikolojik zorluklarla başa çıkmak için bireylere yardımcı olan bir süreçtir. Danışmanlar, bireylerin yaşadıkları zorlukları anlamalarına, duygularını ifade etmelerine ve bu zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. Danışmanlık, genellikle geçmiş deneyimler üzerine odaklanırken, koçluk genellikle şu anki durumdan hareketle geleceğe odaklandığı görülmektedir.
- Mentorluk, deneyimli bir kişinin (mentor), genellikle daha az deneyimli bir kişiye (mentee) rehberlik, destek, tavsiye ve bilgi aktarımı sağlaması olarak tanımlanmıştır (Aydın, 2024). Koçluk bireye özgür bir bakış açısı sağlarken, mentorluk kariyer ve iş odaklı bilgi birikimi sağlamaktadır (Barutçu & Özbay, 2013). Mentörlük, deneyimli bir bireyin (mentor), genellikle kariyer veya kişisel gelişim alanlarında deneyimi olmayan bir bireye (mentee) rehberlik ettiği bir süreçtir. Mentörler, genellikle kendi deneyimlerini ve bilgilerini paylaşarak, mentee'nin gelişimine katkıda bulunurlar. Mentörlük, genellikle bir uzmanlık

alanında ilerlemeyi hedeflerken, koçluk daha genel gelişim hedefleri üzerine odaklandığı görülmektedir.

Tablo 2. *Koçluk, Danışmanlık, Psikolojik Danışmanlık ve Mentorluk arasındaki Farklar*

	KOÇLUK	DANIŞMANLIK	PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK	MENTÖRLÜK
Kim / Kimler Yararlanır?	Bireyler Takımlar İşletmeler	Bireyler Takımlar İşletmeler	Bireyler Aile Sistemleri	Bireyler
Odak Noktası	Gelecek	Problem Çözme	Geçmiş İyileştirme	İşletmede İlerleme
	Gelecek ile ilgili istenen durumu belirlemek ve elde etmek	Bilinen bir sorunu çözmek ve daha iyi sonuçlar elde etmek	Tekrarlanan davranış kalıplarını incelemek	Ağ oluşturmak Politikadan anlamak
Yardımcının Rolü	Arkadan önderlik etmek: Müşteri ile birlikte hareket eder. Müşteri sürecinin nasıl ilerleyeceğini belirler.	Önden önderlik etmek: Tavsiyeler ve çözüm önerileri sunar. Gelecekle ilgili bilgilendirmede bulunur, vizyon belirler ve öneriler sunar.	Süreci sorular, geri bildirim, gözlem ve tavsiyeler ile yönetmek. Geçmiş ile ilgili konuları anlamaya ve bugüne etkisini tanımlamaya çalışır.	Yardım alan kişinin işine yarayabilecek geçmiş tecrübeleri paylaşmak
Yardımcı – Müşteri İlişkisi	Müşterinin belirttiği hedeflere ulaşmak için ortak çalışma yapılır.	Bireylerin sorunları çözen uzman (danışman), işletmenin sorunlarını çözmesine ve büyümesine de yardımcı olur.	Uzman (rehber) müşteriye yardımcı olur	Daha deneyimli birey, deneyimsiz bireye yardımcı olur.
Sonuçlar	Hedefler, vizyon ve plan belirlenir. Aksiyon basamaklarına uygun olarak süreç devam eder.	Fikirler ve tavsiyeler sunulur.	Daha fazla anlayış oluşur. Geçmiş iyileştirilir.	İşletmeye ilişkin dinamikler anlaşılır. Ağ oluşturulur.
İlişkinin Süresi	Tanımlanan ilişki kapsamında 6 ila 12 ay.	Görevin özelliklerine bağlı olarak değişen süreler. Esnek çalışma süreleri.	Rehberin tavrına göre değişiklik gösterir. Bazıları seneler süren uzun vadeli ilişkiler yaratırlar.	Çok uzun süreler devam edebilir.

Kaynak: Mclean, 2012, aktaran Kalkavan, 2014.

Koçluk, mentorluk ve danışmanlık, bireylerin veya grupların gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kullanılan farklı ancak birbirine benzer yaklaşımlardır. Bu kavramlar, kişisel gelişim, kariyer ilerlemesi ve performans artışı gibi alanlarda destek sağlamak için kullanılan profesyonel hizmetlerdir. Ancak, her biri belirli bir odak noktasına, sürece ve yönteme sahiptir (Whitmore, 2009). Koçluk eğitim açısından değerlendirildiğinde; eğitimde öğrenci bilgiyi direk öğretmenden öğrenir, koçlukta ise kişi kendi içindeki var olan potansiyeli yine kendisi eyleme geçerek bulur. Koçluk, eğitim

gibi bilgi aktarımına dayalı bir süreç değildir. Koçluk, bireyin kendi içsel bilgeliğini ve potansiyelini keşfetmesini sağladığı belirtilmiştir (Stober & Grant, 2006).

1.7.3. Koçluk Uygulama Süreci

Galileo'nun 'Kimseye bir şey öğretemezsiniz; sadece cevabı kendi içinde bulmasına yardımcı olursunuz' sözü koçluk süreci için anlamlı bir yaklaşım olarak düşünülmektedir. Koçluk süreci; koçluk alan kişi ve koç arasında, kişisel ya da mesleki gelişimlerini desteklemek amacıyla karşılıklı anlaşma, güven ve gizlilik esasıyla yürütülen ortaklık olarak tanımlanabilir. Koçluk uygulama sürecinde temel amaç bireyin hedefine ulaşması için karşılıklı sorumluluk alarak istikrarlı bir çalışmayla kişiye özel eylem adımlarını belirlemek, performansını artırmak ve süreç boyunca kendisine ayna tutmasını sağlayarak nihayetinde cevapları kendisinin bulması olarak belirtilmiştir (Özdemir vd, 2016).

Passmore ve Lai'ye (2019) göre koçluk profesyonel bir ilişkidir çünkü süreç, koçlar ve danışanlar arasındaki karşılıklı eylemlere dayanmaktadır. Koçluk bir öğrenme, gelişme ve insan performansı sürecidir (Mosteo vd, 2021). Sidler ve Lifton koçluğun etkili olabilmesi için güçlü bir öngörü, planlama ve kararlılık gerektirir. Koçluk sürecinin işleyişi üç aşama olarak tanımlanmıştır (Sidler & Lifton, 1999). Bu aşamalar:

- **Plan Aşaması:** Bireyin ihtiyaçlarının, hedeflerinin belirlenerek buna uygun hareket planının hazırlandığı aşamadır.
- **Koçluk Aşaması:** Eylem planının uygulamaya geçirildiği kişinin yaşadığı, hedeflerine ulaşmasına engel olan güçlükler, bunların içsel ve çevresel faktörleri üzerinde çalışılan aşamadır.
- **Değerlendirme ve Takip Aşaması:** Bireyin planlanan hareket planını uygulayıp uygulamadığının, sürecin etkili olup olmadığının takip edildiği ve değerlendirildiği aşamadır. Sonuçlar beklenildiği gibi olmadığı takdirde planlama ve koçluk aşamasının tekrar gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Koçluk sürecinin aşamalarının belirlenmesinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Altun (2014) koçluk sürecini ihtiyaç belirleme, görüşme, izleme ve değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşacak şekilde özetlemektedir. Çidem (2021) ise hedef belirleme, eylem planı hazırlama, süreç kontrolü ve hedefe ulaşana kadar alternatif çözümler

deneme olmak üzere dört aşama belirlemiştir. Gündüz ve Balyer (2011) dört aşama olarak planlama, gözlem, yansıtma ve uygulamayı önermektedir.

Baltaş (2011) ise ihtiyaç belirleme, sözleşme, izleme ve değerlendirme ve raporlama olmak üzere dört aşama önermektedir. Literatür incelendiğinde Grant ve diğerlerinin (2010) üç aşamayı daha kapsamlı bulduğu görülmektedir: 'anlaşma', 'gözlem-görüşme' ve 'gelişim-izleme-değerlendirme' (aktaran Pürçek, 2015).

- 'Anlaşma' aşaması, koç ve koçluk hizmeti alan bireyin karar vermek için bir araya gelmesini içerir. Bu aşama bir giriş niteliğindedir ve geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesine olanak sağlar. Beklentiler, hedefler ve toplantı programları gibi teknik detaylar üzerinde anlaşma sağlanır. Bu aşama karşılıklı güvenin tesis edilmesi, sürecin netleştirilmesi ve sonraki aşamaların etkinliğinin belirlenmesi açısından çok önemlidir. Bu aşamanın eksiksiz bir şekilde tamamlanması önemlidir.
- 'Gözlem ve görüşme' aşamasında koç, gözlem ve görüşmeler yoluyla kişinin performansını değerlendirir. Kişinin mevcut performansı ile arzu edilen performansı arasındaki fark değerlendirilerek bir gelişim planı oluşturulur.
- 'Gelişim-izleme-değerlendirme', gözlem ve görüşme aşamasında oluşturulan planın uygulanması, görüşmelerin yapılması ve geri bildirim verilmesini içerir. Hedefe ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek için değerlendirme yapılır. Gerekirse, düzeltmeler yapmak için süreç döngüsel olarak tekrarlanabilir. Koçluğun etkinliğini sağlamak için planlı bir süreç dahilinde yürütülmesinin önemli olduğu görülmektedir.

1.7.4. Koçluk Modelleri

Dünyada koçluk süreçlerinin yapılandırılmasında yaygın olarak kullanılan literatüre geçen koçluk modelleri;

“COACH” Modeli: Nowack ve Wimer’in (1997) tarafından “COACH” olarak adlandırılan dört aşamadan oluşan bir süreçtir.

Aşama: C (Contrat) Sözleşme

Aşama: O (Observe)Gözlem veA (Asses) Değerlendirme

Aşama: C (Costructively challenge) Yapıcı Meydan Okuma

Aşama: H (Handle resistance) Dirençle Mücadele

STAR Modeli: Leadership Challenge kitabının yazarlarından James M. Kouzes ve Barry Z. Posner tarafından 1987 yılında geliştirilmiştir. Bu model, liderlik becerilerini geliştirme amacıyla özellikle performans değerlendirmesi ve gelişimine odaklanan bir yaklaşım sunmaktadır.

Situation (S): Durum

Target (T): Hedef

Action (A): Aksiyon

Result (R): Sonuçlar

STEPPPA Modeli: Bireyin başarıya odaklı bir stratejiye güdülenmesi ve başarıyla sonuçlanmasına odaklanan model Mcleod (2003) tarafından geliştirilmiştir.

Subject (S): Konu

Target (T): Hedef

Emotional context (E): Konu ve hedefe yönelik duygusal şartlar

Perception (P): Farkındalık ve hedefin yeniden değerlendirilmesi

Plan (P): Hedefe yönelik adımlar prosedürü planlama

Pace (P): İlerleme, stratejinin değerlendirilmesi, başarı ve başarısızlık halinde alternatif basamakların anlaşılması

Adjust (A): Harekete geçme

CLEAR Modeli: Koçun rolü ve koçun danışana nasıl yardımcı olabileceği konusunda netlik sağlayan model Peter Hawkins tarafından geliştirilmiştir (Hawkins, 2018).

Contracting (C): Sözleşme; süreci yürütmek için kuralların belirlenmesi

Listening actively (L): Aktif Dinleme

Exploring (E): Keşfetme; mevcut durumun etkilerinin ve değiştirilebilecek seçeneklerin belirlenmesi

Action (A): Aksiyon; değişiklik yapılabilmesi için somut adımlar belirlenmesi

Review (R): Değerlendirme

GROW Modeli: Whitmore (2003) tarafından geliştirilen ve İngiltere’de en iyi bilinen koçluk modelidir. Bu modelin açılımı şu şekilde özetlenebilir:

Goal: Amaç (G)

Reality: Gerçeklik (R)

Options: Seçenekler (O)

Will / Way Forward: İstek (W)

Genel olarak kullanılan koçluk modeller incelendiğinde eğitimde yönetsel koçluk becerileri kapsamında GROW modeli; özellikle hedef odaklı ve belirli aşamaları takip ederek yapılandırılması sebebiyle yazar tarafından daha kullanılabilir olduğu düşünülmektedir. Diğer koçluk modelleri de hedef belirleme üzerine odaklanabilir ancak GROW modeli, Goal (Hedef) adımını ilk ve en önemli adım olarak vurgulamaktadır. Bu, eğitimde öğrencilerin veya eğitimcilerin hedeflerine odaklanmak ve bu hedeflere ulaşmalarını sağlamak için özellikle etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca GROW modeli, eğitimde hedeflere ulaşmak için pratik ve uygulanabilir bir yaklaşım sunmaktadır. Her adım, öğrencilerin veya eğitimcilerin belirli bir hedefe nasıl ulaşacakları konusunda somut adımlar içermektedir. Bu da, öğrencilerin veya eğitimcilerin hedeflerine ulaşmak için net bir yol haritası sunacaktır. GROW modeli, esnek bir yapıya sahiptir ve farklı eğitim durumlarına ve bireysel ihtiyaçlara uyarlanabilir. Bu esnekliğin, eğitimde farklı öğrenciler veya eğitimciler için özelleştirilmiş koçluk süreçleri oluşturmayı kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

GROW modelini eğitime uyarlayacak olursak;

Goal (Hedef): Eğitimciyle birlikte hedefler belirlenerek akademik başarı, kişisel gelişim, kariyer hedefleri veya herhangi bir özel alanda gelişim sağlayacağı düşünülmektedir. Hedefler, SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) kriterlerine uygun olmalıdır, yani belirli, ölçülebilir, gerçekleştirilebilir, ilgili ve zamana bağlı olmalıdır.

Reality (Gerçeklik): Eğitimci, mevcut durumu ve önündeki engelleri değerlendirir. Bu aşamada, mevcut beceri düzeyi, kaynaklar, zaman kısıtları ve engeller gibi faktörler göz önünde bulundurulur. Bu aşamada, kişi mevcut durumu objektif bir şekilde değerlendirir ve hedeflerine ulaşmak için hangi engellerle karşılaşabileceğini belirleyebilir.

Options (Seçenekler): Eğitimciye, hedeflere ulaşmak için farklı stratejiler ve yaklaşımlar hakkında düşünmesi için fırsatlar sunulur. Bu aşamada, eğitimci, hedeflere ulaşmak için uygun olan farklı seçenekleri değerlendirir ve en etkili olanı seçer.

Will (İstek): Eğitimci, belirlenen seçeneklerden birini veya birkaçını seçer ve bir eylem planı oluşturur. Eylem planı, belirli adımların ve hedeflere ulaşmak için gereken kaynakların belirlendiği bir plan olmalıdır. Bu aşamada kişiyi hedefe götürecek

kaynakların motivasyonu ile hedeflere ulaşmak için gerekli olan adımları atmaya istekli olması sağlanabilir.

GROW modeli, eğitimde hedef belirleme, engelleri aşma, strateji geliştirme ve eylem planları oluşturma sürecinde rehberlik etmek, eğitimcilerin kendilerini yönlendirmelerine ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için güçlü bir araç olarak kullanılabilir.

1.7.5. Koçluğun Temel İlkeleri

İsmet Barutçugil'e göre koçluğun ilgi alanına göre bazı farklı ilkeler öne çıksa da temel ilkelerde benzerlikler mevcuttur. Özellikle yönetim alanında belirgin bazı ilkeler tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Koçluğun yönetim alanındaki temel ilkeleri

İnsan Odaklılık	Bireyin inanç ve değerlerine saygılı, davranış, yaşam ve iletişim tarzlarına anlayışlı, farklılıklara değer veren, bireyin iyi hissetmesini, motivasyonunu ve cesaretlenmesini sağlayan, özünde insana hizmet esastır.
Farkındalık	Bireyin kendini daha iyi tanıması, amaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini ve gelişime açık yönlerinin farkına varmasını, sahip olduğu değeri keşfetmesinin yanında bu yolda istek ve heyecan duymasını sağlamaktır.
Sorumluluk	Sorumluluk duygusunun pekiştirildiği, kişinin sorunu kendi tespit edip çözme sorumluluğunun da kendisinde olduğunun bilincinde olmasıdır. Çalışanın becerilerini, özgüvenini, motivasyonunu ve performansını iyileştirmek için gerekli koşulları oluşturan süreci yönetmektir.
Güven	Her ilişki gibi koçluğun temeli de güvene dayanır. Tarafların onayı olmadan hiçbir bilgi bir başkasıyla paylaşılmamalı, verilen sözler tutulmalıdır. Kişiliğe ve yetkinliğe güven olmadığı takdirde süreç ilerlemeyecektir.
Uygunluk	Koç, koçluk alan kişinin bilgi, beceri düzeyini anlayarak kişinin düzeyine uygun ilerleme hızını ayarlamalı, örnekler ve dil anlamında uyum sağlamalıdır.
Odaklanma	Koçluğun amacından uzaklaştıracak sözlerden ve davranışlardan kaçınılmalı, ilgisiz soru ve konular gündeme getirmemelidir. Koçluk alan kişinin amacı, ihtiyacı ve beklentilerine sadık kalınmalıdır.
Zamanlama	Koçluk için ayrılan süre verimli kullanılmalı, koçun vereceği geri bildirimlerin zamanında olması ve koçluk alan kişinin tepki verebilmesi, öğrendiğini uygulayabilmesi için doğru zaman yönetimi yapılmalıdır.
Saygı	Koçluk yapan kişi, karşısındaki kişinin haklarına ve ihtiyaçlarına, yaş, cinsiyet, din, dil, ırk, etnik köken, sosyo-ekonomik durum, farklılık ne olursa olsun herkese eşit ve adil davranmalı, saygı duymalıdır.
Hedef ve Eylem Odaklılık	Kişinin gerçekçi fakat zorlayıcı hedefler belirlemesinde cesaret vermeli, zor koşullar altında çözümler bulmasında destek olup, zorluklarla karşılaştığında vaz geçmemelidir.
Sürekli Öğrenme	Koçluk sorular ve karşılıklı geri bildirimlerle farkındalık kazanarak, öğrenmek ve gelişmek için bilgi ve becerilerdeki açığı kapatma sürecidir. Bu süreç taraflar için karşılıklı sürekli bir öğrenme fırsatıdır.

Kaynak: Barutçugil (2018) çalışmasından faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.7.6. Koçluk Becerileri

Creswell (1998) tarafından geliştirilen Koçluk Becerileri ve Stratejileri Modeli'ne göre, koçluğun beş temel becerisi şunlardır:

Etkili iletişim: Koçlukta etkili iletişim; koçun, koçluk alan kişiyle açık, dürüst ve etkili bir iletişim kurabilmesi ve karşılıklı anlayışı sağlayabilmesi olarak ifade edilebilir. Etkili iletişim becerisi genel anlamıyla, kişinin hayatının her alanında kendini ifade edebilmek, anlatabilmek, karşısındakini anlayabilmek, çatışmaları önleyebilmek ya da yönetebilmek, çıkan problemleri çözebilmek için, kısacası kendisiyle ve sosyal çevresiyle anlaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu temel beceri olarak ifade edilmiştir (Lahninger 1999). Bu beceri, koçun karşısındaki kişiyle açık, net ve anlayışlı bir şekilde iletişim kurmasını ifade etmektedir (Passmore, 2016).

Etkili iletişim, koçun dinleme, empati, doğru soruları sorma ve açık ve net iletişim kurma gibi alt becerileri içermektedir (Grant, 2006). Bu beceriler, koçun karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini anlamasını sağlamaktadır. Bu sayede, koç, karşısındaki kişinin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirleyebilir ve ona uygun destek sağlayabilir (Stober & Grant, 2006).

Etkili iletişim becerisinin önemi, koçluk sürecinde karşılıklı güven ve saygıyı artırması ve bu sayede koçluk sürecinin verimli ve etkili olmasını sağlamasıdır (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Etkili iletişim becerisini geliştirmek için koçlar, aktif dinleme, empati kurma, açık ve net iletişim kurma gibi teknikleri kullanabilirler (Downey, 1999). Bu teknikler, koçun karşısındaki kişiyle daha derinlemesine bir bağ kurmasını ve onun ihtiyaçlarını daha iyi anlamasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Soru sorma: Koçun, kişinin düşüncelerini ve duygularını daha derinlemesine keşfetmek için etkili sorular sorması olarak tanımlanabilir. Eski Yunan düşünürlerinden Sokrates'in (M.Ö. 470-399) geliştirmiş olduğu kendine özgü öğretim metodu olan "sokratik yöntem"; soru sorma, çözümleme yapma, neden arama, sonuç çıkarma ve genellemede bulunma gibi mantıksal düşünme temeline dayanan sözlü iletişimi gerektirmektedir (Aydın, 2001). Sokrates'e göre akıl "gerçeğe gebedir" ve eğitim de bu akıllı "doğurtmaktan" ibarettir. Sürekli gözleme ve karar vermeye dayanan bu sokratik yöntemde soru sormanın eğitsel değeri ortaya çıkmaktadır (Hesapçioğlu, 1998). İş dünyasında genelde yöneticiler neyin nasıl yapılacağını –doğrudan ya da dolaylı olarak- çalışanlara anlatmayı tercih etmektedir. Fakat, bir koç olarak yöneticinin çalışana farklı bir yaklaşımı olması önemlidir. Sokrates'in söylediği gibi, konunun özüne yönelik bir soru, çoğunlukla talimattan daha güçlüdür (Landsberg, 1999).

Farkındalık yaratma: Koçun, kişinin kendi potansiyelini, değerlerini ve hedeflerini daha iyi anlamasına yardımcı olması şeklinde ifade edilebilir. Farkındalık yaratma becerisi, koçluk sürecinde bireylerin kendi düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını daha derinlemesine anlamalarını ve farkındalık geliştirmelerini sağlamak için kullanılan bir yetenektir (Bachkirova, Jackson, & Clutterbuck, 2020). Bu beceri, koçların karşısındaki kişilere sorular sorarak, gözlem yapmalarını teşvik ederek ve geri bildirimler sağlayarak destek olmalarını içerir (Passmore, 2017). Farkındalık yaratma becerisinin geliştirilmesinde meditasyon, farkındalık egzersizleri, günlük tutma ve refleksiyon gibi uygulamalar etkili olabilir (Grant, 2019). Bu teknikler, bireylerin içsel düşüncelerini ve duygularını daha iyi anlamalarına ve bilinç düzeyinde değişiklikler yapmalarına yardımcı olabilir. Farkındalık yaratma becerisi, koçluk sürecinde bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini destekleyerek bireylerin daha bilinçli ve amaçlı bir şekilde hareket etmelerini sağlayabilir.

Planlama: Koçun, kişiyle birlikte gerçekçi ve uygulanabilir hedefler belirlemesi ve bu hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda bir plan oluşturması şeklinde tanımlanabilir. Hedef belirleme sürecinde, Locke ve Latham'ın (2002) "Akıllı Hedefler Kuramı" önemli bir rol oynar. Bu kuram, hedeflerin belirli, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı olması gerektiğini vurgular. Koç, bu prensiplere dayanarak koçlananla birlikte hedefler belirlerken, bu hedeflerin uygunluğunu ve ulaşılabilirliğini değerlendirir. Planlama sürecinde, hedeflere ulaşmak için gerekli adımları belirlemek ve bu adımları zaman çizelgesine yerleştirmek önemlidir. Bu adımların belirlenmesi, koçlananın hedeflere ulaşma yolunda ilerlemesini kolaylaştırabilir (Grant, 2012). Sonuç olarak, koçun, kişiyle birlikte gerçekçi ve uygulanabilir hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için bir plan oluşturması, koçluk sürecinin etkinliğini artırabilir. Bu adım, koçlananın potansiyelini gerçekleştirmesine ve hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olabilir.

Destekleme: Koçun, kişinin hedeflerine ulaşması için gereken motivasyonu ve destekleyici ortamı sağlamasıdır. Koçlukta destekleme becerisi, koçun koçlanana duygusal ve profesyonel destek sağlama yeteneğini ifade eder. Bu beceri, koçun koçlananın hedeflerine ulaşmasını desteklemek, motivasyonlarını artırmak ve güvenlerini pekiştirmek için çeşitli yöntemler kullanmasını içerir. Cox (2013) koçlukta destekleme becerisinin, koçun koçlanana güven, saygı ve anlayış göstermesiyle başladığını belirtir. Bu yaklaşım, koçlananın duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak onların motivasyonunu artırabilir.

Berg ve Karlsen (2016) koçlukta destekleme becerisinin, koçun koçlanana karşı empatik olması ve duygusal zekasını kullanarak onları anlamaya çalışması gerektiğini vurgulamıştır. Bu, koçlananın duygusal olarak desteklenmesine ve güvenli bir ortamda hedeflerine odaklanmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Grant (2012) koçluk sürecinde destekleme becerisinin, koçun koçlanana zaman ayırması ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılamasıyla sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu beceri, koçlananın motivasyonunu artırarak hedeflerine ulaşma sürecine yardımcı olabilir. Bu bağlamda, koçlukta destekleme becerisi, koçun koçlanana duygusal ve profesyonel destek sağlamasını içeren önemli bir beceridir. Destekleme becerisinin, koçlananın motivasyonunu artırabileceği, güvenini pekiştirebilir ve hedeflerine ulaşma sürecinde daha etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu beceriler, koçluğun etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayarak koçluk alan kişilerin gelişimini desteklemeye yardımcı etkenler olduğu görülmektedir. Stelter (2007)'e göre bir çalışanı memnun etmek ve elde tutmak için yöneticinin, dinleme becerileri, açık iletişim, net performans beklentileri belirleme, öz farkındalığı artırma, yapıcı geri bildirim sağlama ve çalışanlarla düzenli görüşmeler yapma gibi koçluk becerileri sergilemesi gerekmektedir.

Tiryaki (2014), Özdemir vd. (2016) 'e göre koçluk becerilerinin temeli güçlü iletişim becerileridir. Bu beceriler Tiryaki'ye göre dinleme, soru sorma, mantık hatalarını yakalamak, uygulamalı empati ve geri bildirim olarak belirtilirken Özdemir vd. göre iletişim becerilerinin olmazsa olmaz becerileri beden dilini kullanma, etkin dinleme ve güçlü sorular sorma sanatıdır.

Barutçugil (2018)'e göre koçlukta eğitim ve deneyimlerle kazanılabilir beceriler:

- Eleştirel olmayan şekilde sorular sorma
- Aktif dinleme
- Sözsüz iletişimi anlayabilme ve sözel olmayan şekilde karşıdakini cesaretlendirme
- Karşıdaki kişinin duygularını yansıtma, kendi sözcükleriyle tekrarlama ve özetleme
- Tarafsız geribildirimler verme şeklinde belirtilmiştir.

1.7.7. Koçluk Alanları

Tosyalı (2010)'a göre koçluk bireysel ve kurumsal olarak 2 ana bölüme ayrılır ancak koçluğun gelişime ve değişime açık olmasının daha iyi anlaşılması için 3. bölüm olarak “Koçun Koça Koçluğu” bölümünü de eklemiştir. Koçluk, kişi merkezli olduğundan kişinin durumuna ve ihtiyacına göre yönetim teknikleri, iletişim, sunu teknikleri, kariyer gelişimi, performans artırımı, motivasyon yükseltilmesi, kriz yönetimi, stres yönetimi gibi konularda olabileceği belirtilmiştir (Uğur, 2010).

Özdemir vd. (2016) 'ya göre koçluk alanları; kapsamı, kaynağı ve uygulama açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda koçluk alanları şekil 1'de özetlenmiştir.

Şekil 1. Koçluk alanları



Kaynak: Özdemir vd. (2016) çalışmasından faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.7.7.1. Kapsamı Açısından Koçluk Alanları

Bireysel Koçluk: Bireysel koçluk, bireylerin kişisel gelişimlerine odaklanan bir koçluk türüdür. Bu tür koçluk, bireylerin potansiyellerini keşfetmelerine, hedeflerini belirlemelerine ve yaşamlarında istedikleri değişiklikleri gerçekleştirmelerine yardımcı

olur. Kılınç ve Göktaş (2018), bireysel koçluğun, bireylerin kariyer gelişimine katkı sağladığını ve iş tatminini artırdığını belirtmektedir. Bununla birlikte, Kilburg (2017) bireysel koçluğun, bireylerin öz farkındalığını artırdığını ve güçlü yönlerini tanımalarına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Kurumsal Koçluk: Kurumsal koçluk, bir organizasyonun yöneticilerinin ve çalışanlarının performansını artırmak, iletişimi güçlendirmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için kullanılan bir koçluk türüdür. Bu tür koçluk, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. Grant ve Cavanagh (2018) kurumsal koçluğun, yöneticilerin ve çalışanların performansını artırdığını ve organizasyonel değişim süreçlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulguları destekleyen başka araştırmalar da bulunmaktadır (Bachkirova ve diğerleri, 2019).

Ekip Koçluğu: Ekip koçluğu, bir takımın performansını artırmak, iş birliğini güçlendirmek ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için kullanılan bir koçluk türüdür. Bu tür koçluk, takım üyelerinin birlikte çalışma becerilerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Jones ve Brazzel (2018), ekip koçluğunun takım performansını artırdığını ve iş birliğini güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, Hackman ve Wageman (2019) ekip koçluğunun, takım üyelerinin rollerini netleştirdiğini ve iş birliği içinde çalışmalarını kolaylaştırdığını göstermektedir.

1.7.7.2. Kaynağı Açısından Koçluk Alanları

İç Koç: Çavuşoğlu, (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre, iç koç, organizasyon içindeki bir bireyin, genellikle yöneticinin kendi ekibine koçluk yapması durumunu ifade eder. Araştırmada belirtildiği gibi, bu kişi, organizasyon içinde zaten bir pozisyonda bulunur ve yöneticilik rolünü üstlenir. İç koçluk, yöneticilik gelişimi için bir araç olarak görülür ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilir (Kılınç, 2019).

Dış Koç: Kurum dışından gelen, profesyonel bir koç veya danışmanın, bir bireye veya bir organizasyona koçluk hizmeti vermesi durumunu ifade eder (Grant, 2016). Bu kişi, kurumla bir danışmanlık sözleşmesi çerçevesinde çalışır ve genellikle belirli bir uzmanlık alanına sahiptir. Dış koçlar, tarafsız bir bakış açısı sunabilir ve organizasyonun içinden gelmeyen bir perspektif sağlayarak yeni fikirler ve çözümler sunabilirler (Stober, 2018).

Koç Yönetici: Yönetici ve koç rolünü üstlenen bir yöneticiyi ifade eder (Sexton, 2017). Bu kişi, ekibini yönetirken onları koçluk yaparak destekler. Koç yöneticiler,

ekibin performansını artırmak, yönetsel becerilerini geliştirmek ve bireylerin kişisel ve mesleki hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için koçluk becerilerini kullanırlar (Gregory, 2015). Bu yaklaşım, organizasyon içindeki yönetim kültürünü güçlendirir ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir. Koç yöneticiler, organizasyonun hedeflerine ulaşmada etkin bir rol oynarlar ve aynı zamanda ekibin gelişimine odaklanarak uzun vadeli başarıyı desteklerler (Thompson, 2019).

1.7.7.3. Uygulama Açısından Koçluk Alanları

Dolaylı Koçluk: Dolaylı koçluk, koç ve koçlanan arasında doğrudan bir etkileşim olmadan gerçekleşen bir koçluk yöntemidir. Bu yöntem, genellikle kitaplar, makaleler, videolar, çevrimiçi kurslar gibi medya ve kaynaklar aracılığıyla gerçekleşir. Dolaylı koçluk, bireylerin kendi başarılarına öğrenme ve gelişme süreçlerine destek olabilir. Beattie ve Hall (2018), self-koçluk adı verilen bir dolaylı koçluk yönteminin bireylerin öz-farkındalığını artırdığını ve kişisel gelişimlerini teşvik ettiğini belirtmektedir. Ayrıca, Hatala ve diğerleri (2019), bireylerin çevrimiçi kaynaklar aracılığıyla koçluk becerilerini geliştirebileceklerini ve bu şekilde performanslarını artırabileceklerini göstermektedir.

Dolaysız Koçluk: Dolaysız koçluk ise, koçun ve koçlananın doğrudan bir etkileşim içinde olduğu ve iletişim yoluyla gerçekleşen bir koçluk yöntemidir. Bu yöntem, bireyin hedeflerine ulaşması için koçun rehberlik, destek ve motivasyon sağladığı interaktif bir süreçtir. Dolaysız koçluk, daha derinlemesine bir anlayış ve kişisel bağ kurma imkanı sağlar. Grant (2017), dolaysız koçluğun bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine derinlemesine etki ettiğini ve bu sürecin, bireylerin daha etkili bir şekilde hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Garvey ve diğerleri (2018), bireylerin dolaysız koçluk sürecinde aldıkları geri bildirimlerin, kişisel farkındalıklarını artırdığını ve gelişimlerini desteklediğini göstermektedir.

1.7.8. Yönetsel Koçluk

Yönetsel koçluk, yöneticilerin kendilerine doğrudan bağlı olan veya koçluk yaptıkları organizasyondaki diğer çalışanlarla birebir görüşmelerini ve onların gelişimlerini hızlandırmak için yeni beceriler öğrenmelerine ve uygulamalarına yardımcı olmayı içermektedir. İşyerinde koçluk ihtiyacı, yöneticilerin bireylerle çalışması, onları geliştirmesi ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olma yönündeki taleplerden doğmaktadır. İş yerinde çalışan veriminin artırılması, çalışanların gelişiminin daha verimli hale getirilmesiyle sağlanabilecek kritik bir bileşendir. Bu gelişimi sağlama

sorumluluğu genellikle yöneticiye düşmektedir (Louie, 1998). Bu nedenle birçok yönetici kendisini yönetici olmanın yanı sıra koçluk konumunda da bulmaktadır.

Literatürde yönetsel koçluğun çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Tanımların çoğu, çalışanların kendi kararlarını vermelerini ve yanıtları kendi kendilerine keşfederek öğrenmelerini sağlamak amacıyla çalışanlara rehberlik etmek için iletişim sürecinin parçası olarak etkili sorular soran yöneticileri içerir. Etkileşimin nihai sonucu gelişmiş performans, bağlılık ve olumlu ilişkilerdir (Kinlaw, Coe ve Zehnder, 2008). Koçluk, hedef belirleme, performans geri bildirim, kariyer gelişimi ve işe yönelik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi de dahil olmak üzere yönetici ve çalışan arasındaki performansla ilgili çeşitli etkileşimlere odaklanabilir. Koçluğun amacı, yöneticinin çalışana ne yapması gerektiğini söylemesi yerine, çalışanın kendi yanıtları ve çözümlerini keşfetmeye teşvik ederek bir destek ve gelişim ortamı yaratmaktır. Yöneticiler tarafından uygun şekilde kullanıldığında koçluk yaklaşımı çalışan etkinliğini, katılımını, bağlılığını arttırdığı ve çalışan ile yöneticiler arasındaki iletişimi iyileştirdiği ve bunun sonucunda performansın artmasına yol açtığı belirtilmiştir (McLean ve diğerleri, 2005).

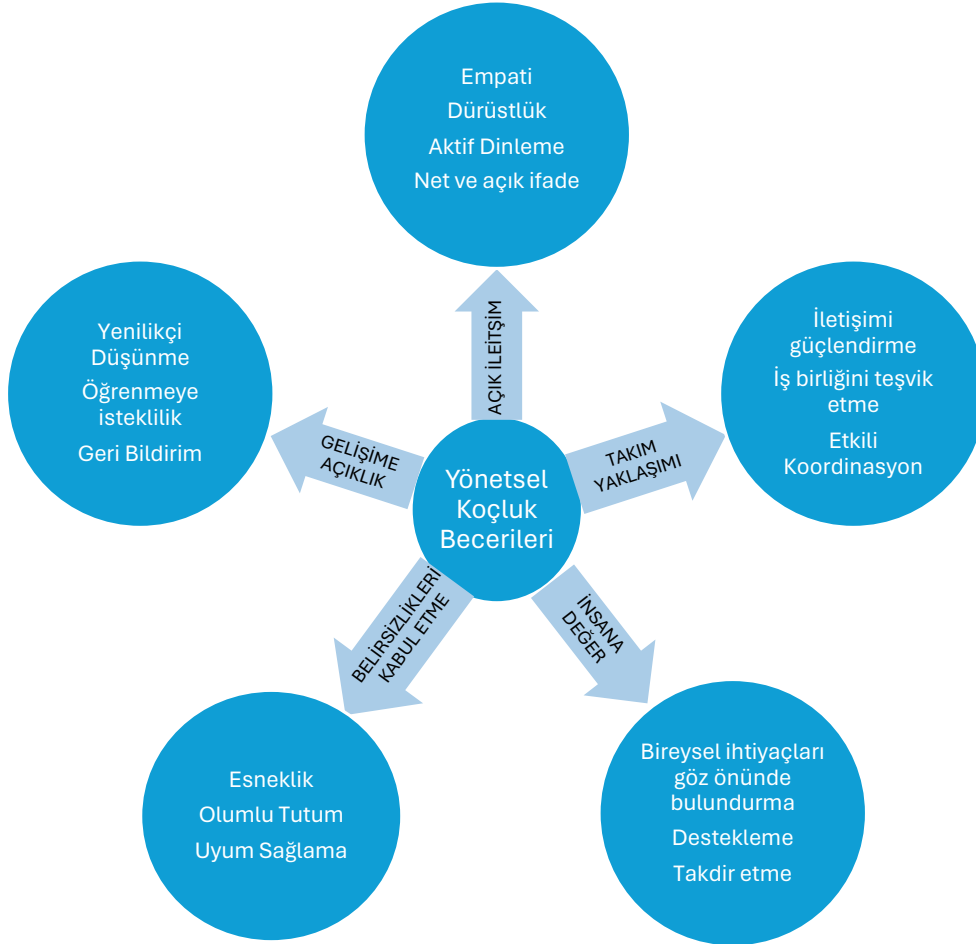
1.7.9. Yönetsel Koçluk Becerileri

Yöneticilerin çalışanlara koçluk yapabilmesi, yöneticinin koçluk becerileri konusunda eğitim almasıyla gerçekleşebilir. Ayrıca yönetsel koçluğun, kendisine koçluk yapılan yetenekli ve etkili bir koç tarafından üstlenildiğinde istenilen sonuçlara ulaşıldığı da tespit edilmiştir (Ladyshevsky, 2010). Yöneticilerin çalışanlara koçluk yapmak için gerekli becerilere sahip olmasını sağlamak amacıyla kuruluşlara, yönetsel eğitim ve geliştirme programları tavsiye edilmektedir (Gilley, Gilley & Kouider, 2010). Küreselleşmenin, rekabetin, çeşitliliğin arttığı ve kaynakların azaldığı mevcut organizasyonel ortamda çalışanlar, yöneticilerden ayrıntılı ve sık geri bildirim sağlamalarını, kendilerini başarılarından dolayı takdir etmelerini ve başarılı olmaları için desteklemelerini beklemektedir (Ferri-Reed, 2014). Bu davranışların çalışanlara öğrenme, geri bildirim, destek ve açık iletişim fırsatları sağlayabilir.

Ladyshevsky ve Taplin'e (2017) göre ön plana çıkan yönetsel koçluk becerileri beş başlık altında toparlanabilir. (Şekil 2)

- Açık İletişim
- Takım Yaklaşımı
- İnsana Değer
- Belirsizlikleri Kabul Etme
- Gelişime Açıklık

Şekil 2. Yönetmel Koçluk Becerileri



Kaynak: Ladyshefsky & Taplin (2017) çalışmasından faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.7.9.1. Açık İletişim Becerisi

Açık iletişim becerisi, bireylerin dürüstlük, açıklık ve samimiyetle iletişim kurma yeteneğini ifade eder. Bu beceri, kişilerin duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını net bir şekilde ifade etmelerini ve başkalarının da aynı şekilde kendilerini ifade etmelerine olanak tanımalarını içerir. Açık iletişim, karşılıklı anlayışı artırabilir, çatışmaları azaltabilir ve daha sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlayabilir (Rosenfeld, 2015).

Açık iletişim becerisini geliştirmek için bazı stratejiler:

Empati: Karşınızdaki kişinin duygularını ve bakış açısını anlamaya çalışmak, iletişimde açıklığı teşvik edebilir.

Dürüstlük: Kendi duygularınızı ve düşüncelerinizi açıkça ifade etmek, diğer kişilerin de size aynı şekilde yanıt vermesini sağlayabilir.

Aktif dinleme: Karşınızdaki kişiyi dikkatlice dinlemek, onların duygularını ve ihtiyaçlarını anlamanıza yardımcı olabilir.

Net ve açık ifade: Duygularınızı ve düşüncelerinizi net ve açık bir şekilde ifade etmek, iletişimde karşılıklı anlayışı artırabilir (Keyton, 2011).

Bu beceri, özellikle liderlik ve yönetim alanında önemlidir çünkü liderlerin açık iletişim becerileri sayesinde takımlarını daha etkili bir şekilde yönlendirebilir, motivasyonu artırabilir ve iş birliğini teşvik edebilir (Fairhurst & Sarr, 1996). Aynı zamanda, açık iletişim becerisi, kişisel ve profesyonel ilişkilerde de önemli bir rol oynar ve sağlıklı ilişkilerin temelini oluşturabilir. Açık iletişim becerisi; yöneticinin çalışanları hedeflere yönelik harekete geçirebilmesi ve etkileyebilmesi, çalışanlar arasında uyumu geliştirebilmesi gibi becerileri içermektedir. Bu sebeple yöneticinin özellikle çalışanlarla ile açık bir şekilde iletişim kurması önem arz etmektedir. Açık iletişim, yöneticinin çalışanlardan beklentisini açık bir şekilde ortaya koyması, yönetici ve çalışan arasında etkin ve saygı çerçevesinde bir iletişim ortamı sağlanması olarak ifade edilmektedir (Park vd., 2008). Açık iletişimin, yöneticilerin ve çalışanların birbirini anlaması sağladığı ve aralarında etkin bir ilişki geliştirebilmelerine zemin hazırladığı görülmektedir. Açık iletişim becerisinde yönetici bilgi ve değerleri paylaşabilecek özel beceriye sahiptir (Uğur, 2010).

1.7.9.2. İnsana Değer Becerisi

Bennis, (1989) yönetimin insan boyutunu vurgular ve yöneticinin sadece iş sonuçlarına değil, aynı zamanda çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına da odaklanması gerektiğini belirtmektedir. Cooperrider & Whitney, (2005) Olumlu sorgulama yönteminin yöneticilikte nasıl kullanılabileceğini ele aldıkları çalışmalarında yöneticilerin çalışanlarına değer verme ve onları takdir etme becerisinin, organizasyonlarda pozitif değişimleri teşvik edebileceğini vurgulamaktadır.

Goleman, (2001) çalışmasında yöneticilerin insanlara değer verme ve onları güçlendirme yeteneklerinin, çalışanların bağlılığını ve performansını artırabileceğini savunmaktadır. İnsana değer becerisi, koçun yönettiği kişilere karşı anlayışlı,

destekleyici ve değer verici bir tutum sergilemesini ifade eder. Bu beceri, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. İnsana değer verme becerisine göre; insanlara değer veren yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını ve görevlerini bir arada göz önünde bulundurarak onları değerli hissettirecek bir yönetim tarzı sergilemektedirler (Park vd., 2008). Yöneticiler iş yaklaşımlarında hem bireylerin gereksinimlerini hem de görevlerini bir arada düşünmelidir. Başarılı koçlar, insanların ihtiyaçlarını ve bunların göreve olan yansımalarını takip ederler (Uğur, 2010).

1.7.9.3. Takım Yaklaşımı Becerisi

Takım yaklaşımı becerisi, yöneticinin takımı etkili bir şekilde yönetme ve takım üyelerini bir araya getirme yeteneğini ifade etmektedir. Bu beceri, takım üyeleri arasında iş birliğini teşvik etme, iletişimi güçlendirme ve takım hedeflerine ulaşmak için etkili bir şekilde koordinasyon sağlama becerisini içerir (Hackman, 2002). Hackman'a göre, liderin takım yaklaşımı becerisi, takım performansını artırmak için önemli bir faktördür ve takımın başarısını belirleyen önemli unsurlardan biridir.

Katzenbach & Smith (1993) çalışmasında takım yaklaşımının, yalnızca takım performansını değil, aynı zamanda organizasyonun genel performansını da artırabileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, yöneticinin takımıyla birlikte ortak hedeflere odaklanmasını ve takım üyelerinin farklı yeteneklerini bir araya getirerek sinerji oluşturmasını sağlamaktadır. West (2012) takım yaklaşımının, organizasyonlarda pozitif değişimi teşvik etmede önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Yöneticinin takım yaklaşımı becerisi, takım üyelerine değer verme, onları destekleme ve takdir etme yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu şekilde, yönetici, takım üyelerinin motivasyonunu artırabilir ve takımın başarısını sağlayabilir. Takım yaklaşımını esas alan yöneticiler, katılımcı bir yönetim tarzı sergileyerek astlarını birer ortak olarak görürler. İşbirlikçi olarak nitelendirilen çalışanların da kendilerini daha mutlu ve motive hissedecekleri ifade edilmektedir (Park vd., 2008).

1.7.9.4. Belirsizlikleri Kabul Etme Becerisi

Belirsizlikleri kabul etme becerisi, kişinin belirsizliklerle karşılaştığında nasıl tepki vereceği, nasıl düşüneceği ve nasıl davranacağı konusunda gösterdiği esneklik ve olumlu tutumdur (Carson et al., 2007). Bu beceri, kişinin belirsizliklerle rahatlıkla başa çıkabilmesini, değişen koşullara uyum sağlayabilmesini ve hatta belirsizlikleri fırsatlara dönüştürebilmesini sağlar. Özellikle liderlik ve yönetim alanında önemlidir çünkü

liderler genellikle belirsizliklerle karşılaşır ve takımlarını bu belirsizliklerle başa çıkacak şekilde yönlendirmeleri gerekir. Belirsizlikleri kabul etme becerisi; yöneticinin dinamik olarak yeni fikirlere açıklığını ve problemlere karşı çok yönlü çözümler geliştirme çabasını belirtmektedir. Buna ilaveten belirsizlikleri kabul eden yöneticilerin aynı zamanda karar aşamasında başkalarının fikirlerine de açık olduğu ve farklı bakış açılarını da göz önünde bulundurduğu belirtilmiştir. (Park vd., 2008).

Belirsizlikleri kabul etme becerisi, kişinin belirsizliklerle karşılaştığında rahatlıkla kabul edebilme, bu belirsizlikleri anlama çabası gösterme ve bu durumlara uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bu becerinin, yönetim ve genel olarak karar alma süreçlerinde kritik öneme sahip olduğu görülmektedir.

1.7.9.5. Gelişime Açıklık Becerisi

Gelişime açıklık becerisi, bireyin yeni fikirleri, perspektifleri ve becerileri kabul etme, öğrenmeye istekli olma ve kişisel gelişim için açık olma yeteneğini ifade eder (DeRue & Ashford, 2010). Bu beceri, kişinin değişime ve yeniliklere karşı esnek olmasını, kendini sürekli olarak geliştirmesini ve farklı deneyimlerden öğrenmeyi içermekte olduğu görülmektedir. Gelişime açıklık becerisi; yöneticinin astlarının gelişimini kolaylaştırma çabası ve desteklemesi şeklinde ifade edilmektedir. Gelişime açıklık becerisine sahip olan yönetici; ekibine karşı destekleyici geri bildirimde bulunur, astlarına yeni ve farklı sorumluluklar vererek onların gelişimi desteklemektedir (Park vd., 2008).

DeRue, Ashford ve Cotton (2009) tarafından yapılan bir araştırma, gelişime açıklık becerisinin kişisel ve profesyonel gelişimi desteklediğini göstermektedir. Araştırmaya göre, gelişime açık olan bireyler, daha yüksek performans gösterme eğilimindedirler ve daha fazla kişisel tatmin yaşarlar. Bu beceriyi geliştirmek için ise bireylerin yenilikçi düşünme, öğrenmeye isteklilik, geri bildirim alma ve değerlendirme, farklı perspektiflere açıklık gibi stratejileri kullanmaları önemlidir (DeRue et al., 2009).

Gartner, yöneticilerin gelişim yaklaşımlarını kategorize etmek ve çalışanlarının ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarına daha iyi hizmet vermek adına yöneticilerin neler yapabileceğini belirlemek için 25 sektörde 7.300 çalışan ve yöneticiyle yaptıkları araştırma sonucunda dört farklı koçluk profili belirlemiştir (<https://hburturkiye.com/dergi/yoneticiler-kendi-baslarina-harika-birer-koc-olamazlar>).

- Öğretmen Yöneticiler, tavsiye odaklı geri bildirim sunarak ve gelişimi kişisel olarak yönlendirerek, kendi deneyim ve uzmanlıklarına dayanarak çalışanları geliştirir.
- Daima Açık Yöneticiler, çalışanlarının becerilerini yükseltmeyi işlerinin günlük bir parçası olarak gören, sık sık koçluk sağlayan ve çok çeşitli becerilerle ilgili geri bildirimde bulunur.
- Amigo Yöneticiler, daha müdahaleci bir yaklaşıma sahiptir, olumlu geri bildirim verir ve çalışanları kendi gelişimlerinden sorumlu tutar. Yaklaşılabilir ve destekleyicidirler ancak çalışanların becerilerini geliştirme konusunda diğer yönetici türleri kadar proaktif değildirler.
- Bağlayıcı Yöneticiler, çalışana doğru sorular yönelterek, uzmanlığına göre spesifik geri bildirimler verirler ve çalışanın performansına destek olabilecek takımdaki diğer çalışanlarla ağ oluşturulmasına olanak sağlarlar.

1.8. Okul Yönetimi ve Koçluk Becerileri

Okul yöneticileri, okul başarısı için destekleyici koşulları sağlamaktan sorumludur, ancak yüksek performanslı bir okul yaratmak için belirli yönetsel eylemleri tanımlanmamıştır (Thessin, 2021). Okul müdürleri öğretimi, okul kültürünü ve öğrenci başarısını doğrudan etkilemektedir (Birkeland vd., 2022). Müdürler, öğrencileri ve personeli iyi performans göstermeleri için motive etme ve ilham vermenin yanı sıra, öğretimsel yöneticilik, çatışma çözümü, sosyal ve zihinsel sağlık ve insan kaynakları konularında yüksek düzeyde beceriye sahip olma konusunda günlük baskılarla karşı karşıyadır (Gallagher ve O'Brien, 2022, Lochmiller 2018). Buna bağlı olarak yönetici gelişimine odaklanmak etkili okul yönetimi ve artan olumlu öğrenci sonuçları sağlayarak okul gelişimini sağlar.

Günümüzün okul müdürleri, öğrenci başarısını artırmak için genişletilmiş bir eğitim öğretim yöneticiliği rolü oynamanın yanı sıra, karmaşık ve zorlu yüksek sorumluluk gerektiren ortamları yönetmektedir. Öğretimsel yöneticiliğin önemli bir bileşeni, yüksek ve düşük kaliteli sınıf öğretimi arasında ayırım yapmaktır (Grissom ve diğerleri, 2021). Eğitim yöneticiliği sınıf uygulamalarını geliştirmek için çok önemlidir (O'Neill ve Glasson, 2018).

Eğitim yöneticisi bir güven kültürü oluşturur, öğretmenlere anlamlı mesleki gelişim fırsatları sağlar, öğrenci başarısını etkiler ve organizasyonu yönetir (White, 2021).

Müdürlerin okulun iyileştirilmesi için olumlu bir iklim ve kültür oluşturmak için koşulları planlaması ve oluşturması gerektiğinden, yöneticilik becerileri geliştirilmelidir (Thessin, 2021). Okul yöneticilerinin koçluk eğitimi ile desteklenmesi sonucu yöneticilik becerilerinde artış olduğu gözlemlenmiştir (Nieuwerburgh, 2012).

Koçel (2003)'e göre, yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Üst yönetim, kavramsal becerilerde uzmanlaşmalı, orta düzey yöneticiler ilişki kurma ve iletişim becerilerini geliştirmeli, alt düzey yöneticiler ise teknik becerilerde etkin olmalıdır. Bu becerilerin geliştirilmesi, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkili olmalarını sağlayacaktır. Okul yönetimi başarıyı yakalamak adına okul ortamını hazırlarken sürekli değişen ve istikrarsız ortamlarda öğretmen, öğrenci ve velileri söz konusu koşullara alıştırmak ve uyarlamakla karşı karşıya kalmaktadır. Öğretmenler ise karmaşık ve dinamik çalışma ortamında, sınıf yönetimini sağlama, zümre başkanlığı ve kulüplere başkanlık yapma, yeni mesleğe başlayan öğretmenlere danışmanlık yapma, ihtiyaç halinde müdür ya da müdür yardımcılığı gibi görevlerde bulunarak yönetimle ortak hareket etmektedir (Şişman, 2018; Yalçın & Özgenel, 2021).

Eğitim alanında 2016 yılı itibariyle Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü Hizmet içi Eğitim Planlarında koçluk eğitime yer verilmiştir (MEB 2016). Okullarda Millî Eğitim Bakanlığının hizmet içi eğitim planı kapsamında öğretmen ve yöneticilere çeşitli koçluk eğitimleri verilmektedir. Eğitim alanındaki değişimleri takip edebilmek, okul yöneticisi ve eğitimcilerin değişime adaptasyonunu sağlayabilmek, 21. yüzyıl becerileriyle daha verimli ve yetkin olabilmeleri, eğitimcilerin gelişimine koçluk eğitiminin entegrasyonu ile sağlama çalışmalarını başlattığı görülmektedir.

Okulun gelişmesinde, kültüründe, misyonunda, yapısında ve başarısında okul müdürünün yönetsel becerilerinin çok büyük etkisi olmaktadır (Day, 2000; Leithwood, Jantzi. & Steinbech,1999; Waldron & McLeskey, 2010). Bu etkileşim içerisinde okul müdürünün yönetsel koçluk becerilerine sahip olmasının oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür (Bresser & Wilson, 2006).

1.9. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti 1930'lu yıllarda yaşamdaki doyumla ilişkilendirilmiş ve dolayısıyla bireyi ruhen ve fiziken etkilediği ifade edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005). Barutçugil (2004) çalışan memnuniyetini kişinin yaptığı iş ve elde ettiği sonuçların,

kendi ihtiyaçları ve değerleriyle ne kadar örtüştüğünü fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak ifade etmiştir. Bu tanım, çalışanın işini ve iş sonuçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarına ve değerlerine uygun bulması durumunda ortaya çıkan pozitif duygu durumunu yansıtmaktadır. Örgütlerde alışanların beklentilerinin karşılanması, kendilerini ifade edecek ortamlar olması gibi çalışan memnuniyetinin sağlayacak durumlar sağlanması halinde, örgüte ve yaptıkları işe bağlılıkları artacaktır (Keflioğlu, 2010).

Eğitim sektöründe çalışan memnuniyeti öğrenciler, veliler ve okul idaresi açısından günümüzdeki en önemli konulardan biri olmakla birlikte çalışanların memnuniyeti; eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Eğitim kurumlarındaki çalışanların memnuniyeti öğrenciler, veliler açısından günümüzdeki en önemli konulardan biri görölmektedir. Hizmet içi eğitim yoluyla eğitimcilerin mesleki yeteneklerinin artırılması, öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunda veli ve okul yönetimi memnuniyetinin artmasını da sağlamaktadır (Özgen, vd., 2002).

Eğitim sektöründeki rollerinde başarılı olanlar, kendilerine kimlik ve amaç duygusu kazandıran pozisyonlara ulaşmayı arzulamaktadırlar. Buna genellikle sorumlulukları ve katkılarıyla orantılı bir ücret alma isteği de eşlik etmektedir. Çalışanların beklentileriyle uyumlu şeffaf ve adil ücretlendirme ve terfi çerçevelerinin uygulanması, çalışan memnuniyetinin artırılmasında önemli bir faktördür (Henne ve Locke, 1985). Eğitim düzeyindeki ve yeteneklerdeki artışın karşılığını alamadıklarını düşünen çalışanların memnuniyet düzeylerinde azalma olabilmektedir (Akıncı, 1998).

alışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörlerden biri de yaştır. alışan memnuniyeti belli bir yaşa kadar sürekli azalma eğilimi gösterirken, ilerleyen yaşla birlikte tekrar artmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların memnuniyet düzeyleri genellikle yeni durumlara uyum sağlama sürecinde olduklarından ya da işe bulmanın sevincini yaşadıklarından dolayı yüksektir (Sevimli ve İşcan, 2005). Bununla beraber memnuniyet yerini zamanla bıkkınlığa ve monotonluğa bırakarak çalışanların ileri yaşlarda işe bağlılığı düşebilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Çalışma ortamının fiziksel koşulları ve sosyal imkanlarının, çalışanların performansını arttırdığı ve işe ortamlarındaki memnuniyet düzeylerini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Göral, 2006). Bu bağlamda, uygun fiziksel koşullar ve sosyal imkanlar, çalışanların daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Aksine, olumsuz fiziksel koşulların varlığı ise memnuniyetsizliğin ve stresin artmasına neden olabilmektedir. Çalışanların memnuniyetlerine önemli derecede etki eden faktörlerden birisi, çalışanın

yaptığı işin özelliği olduğu belirtilmektedir. Sevimli ve İşcan (2005) tarafından yapılan araştırmaya göre, çalışanların iş yerlerindeki performanslarını etkileyen önemli faktörlerden biri, işlerinin kendi kişisel yetenekleri, bilgi ve becerileriyle ne kadar uyumlu olduğudur. Bu faktör, çalışanların işlerine karşı ne kadar istekli olduklarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Kreitner ve diğerleri (2002) tarafından belirtilenlere göre, çalışanların iş özellikleriyle ilgili memnuniyetlerini etkileyen faktörler arasında işin yapısal özellikleri, işin ilginçliği, çalışanlara öğrenme fırsatı sunulması, işin çeşitliliği ve işlerin gerektirdiği sorumluluk gibi unsurlar yer almaktadır.

İş yerlerindeki çalışma arkadaşları arasındaki sağlıklı ilişkiler, çalışanların işlerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlayan ve memnuniyetlerini artıran en önemli faktörlerden biridir. Bu ilişkiler, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını, çalışma arkadaşlarıyla birlikte geçirdikleri zamanı ve iş ortamında tatmin olmalarını karşılamalarından kaynaklanmaktadır. Kreitner vd (2002)'e göre, çalışma ortamlarında destekleyici ve uyumlu çalışma arkadaşlarının bulunması, çalışanların memnuniyetlerini artırmaktadır. Çalışanların memnuniyetlerini yöneticileriyle olan ilişkileri de etkilemektedir. Çalışanların memnuniyet düzeyine yöneticileri üzerinden dolaylı olarak etki eden başka bir konu da yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerdir (Kantar, 2010). Yöneticilerin birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri kapsayan liderlik ve yöneticilik kavramlarını içselleştirmeleri başarı sağlayabilmeleri için gerekliliktir (Erçetin, 2000).

Okul örgütlerinin başarısı okul müdürünün sağlıklı bir okul ortamı oluşturarak okulu yönetmesi, okul müdürünün yönetsel becerileriyle sağlanabilir (Avcı, 2015). Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanların memnuniyeti sonucu özveriyle çalışmaları örgütün güçlenmesine katkı sağlayabilmektedir (Bağcı, 2014).

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Mersin ilinin Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren Özel Anaokul, Özel İlkokul, Özel Ortaokul, Özel Anadolu Lisesi, Özel Fen Lisesi ve Özel Fen ve Teknoloji Lisesi düzeyindeki okullarda görev yapan 325 eğitimci üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklemede veriler, ana kitleden, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004, Aakervd., 2007, Zikmund, 1997, Haşlıoğlu vd, 2015). Tarsus MEM'den 04.05.2024 tarihli 101604477 sayılı resmi yazısı ile ilçe genelinde 39 kurum, 39 müdür, 26 müdür yardımcısı, 523 öğretmen, 47 uzman öğretici ve 39 usta öğretici ile toplamda 674 eğitimci olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Yapılan anket çalışmasıyla evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiş ancak 674 eğitimcinin 325'ine ulaşılmıştır. Katılımcıların %68,9 kadın, %31,1 erkek olduğu görülmektedir.

2.2. Araştırmanın Yapılışı

Araştırmanın uygulama bölümüne başlanması için Çağ Üniversitesi Etik Kurulundan araştırma izni alınmıştır (EK-H). Anket formu, Google Formlar aracılığıyla hazırlanmıştır. Anket form linki katılımcılara dijital kanallar aracılığıyla gönderilerek uygulama yapılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, araştırmanın kapsamını anlatan ve çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığını belirten bir aydınlatma metni yer aldığı onam formu bulunmaktadır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Araştırma, nicel bir çalışma olup veriler online anket formu aracılığıyla, Mersin İli Tarsus ilçesinde konuşlu Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullardan toplanmıştır. Araştırma anket formu araştırmacı tarafından dijital kanallar aracılığıyla eğitimcilere ulaştırılmıştır.

Anket formunda birinci bölümde 6 adet demografik soru bulunmaktadır. Demografik sorularda yaş değişkeni Crumpacker & Crumpacker'in (2007) kuşak sınıflandırmasına göre bölümlendirilmiştir. İkinci bölümde özel okul eğitimcilerinin yönetsel koçluk becerisi algısını ölçmek için Ladyshevsy ve Taplin (2017) tarafından geliştirilen algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Paillas (2019) tarafından yapılmıştır. 6'lı likert tipi ölçekte 20 ifade yer almakta olup, 5

alt boyuttan (açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer, belirsizlikleri kabul etme ve gelişime açıklık) oluşmaktadır. 6'li likert ölçeğine göre; “Kesinlikle katılıyorum / Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise çalışan memnuniyetini ölçmek için Spector (1985) tarafından geliştirilen “Çalışan memnuniyeti ölçeği” daha sonra 1994’te ticari kullanım olmaması şartı ile araştırmacıların kullanımına sunulan Job Satisfaction Survey (JSS)’tan uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe ‘ye uyarlama çalışması Korkmaz ve Erdoğan (2014) tarafından 4 maddelik 5'li likert şeklinde ölçeğe çevrilmiştir. 5'li likert ölçeğine göre; “Kesinlikle katılmıyorum / Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler için izinler alınmıştır (Ek-C, Ek-D, Ek-E).

2.3.1. Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi

Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine uygulanan Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, 20 madde ve beş faktörün ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,678-0,914 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < ,001$). Modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinden RMSEA değerinin kabul edilebilir sınır değerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu uyum indekslerini düzeltmek amacıyla modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken modifikasyon indeksleri (MI) değerleri yüksek hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında, kabul edilebilir uyum düzeyinin sağlandığı görülmektedir. Bu bulgular çok faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Algılanan Yönetmel Koçluk Becerisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	4,92	4,42
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,80 \leq GFI$	0,80	0,82
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,85 \leq CFI$	0,90	0,92
RMSEA	$0,0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,11	0,10
TLI	$0,90 \leq TLI$	$0,80 \leq TLI$	0,89	0,90
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,05	0,04
$\chi^2: 4,42$; $df: 158$; $p: 0,000$				

Kaynak: Simon vd., 2010 ; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008 ; Schermelleh-Engel vd., 2003

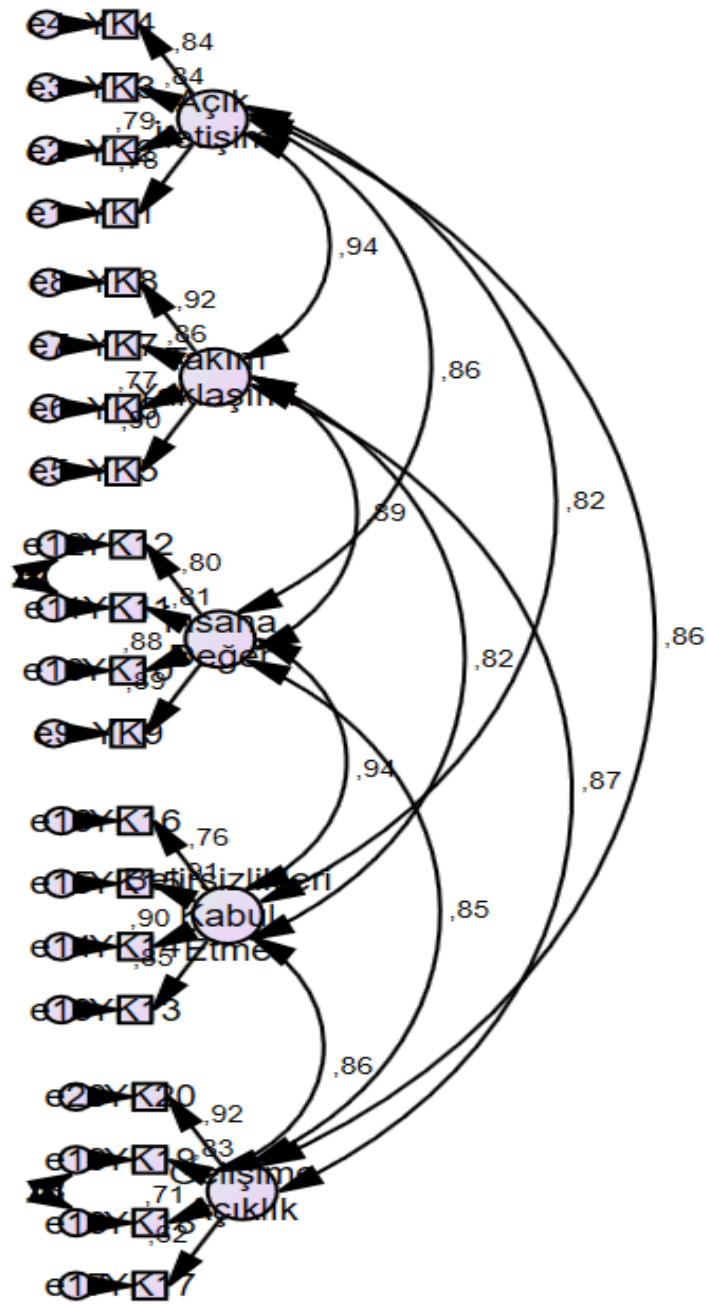
Tekrarlanan analiz sonrasında maddelerin faktör yüklerinin 0,512-0,843 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,50'nin ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerinin 0,50'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). (Tablo 5)

Tablo 5. Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	İfadeler	Faktör yükü	AVE	CR	Cronbach Alfa
Açık İletişim	YK1<---Aİ	,776	0,66	0,89	0,885
	YK2<---Aİ	,792			
	YK3<---Aİ	,840			
	YK4<---Aİ	,837			
Takım Yaklaşımı	YK5<---TY	,900	0,74	0,92	0,917
	YK6<---TY	,766			
	YK7<---TY	,859			
	YK8<---TY	,917			
İnsana Değer	YK9<---İD	,891	0,72	0,91	0,915
	YK10<---İD	,884			
	YK11<---İD	,806			
	YK12<---İD	,805			
Belirsizlikleri Kabul Etme	YK13<---BKE	,851	0,73	0,92	0,916
	YK14<---BKE	,897			
	YK15<---BKE	,908			
	YK16<---BKE	,760			
Gelişime Açıklık	YK17<---GA	,622	0,61	0,86	0,886
	YK18<---GA	,715			
	YK19<---GA	,827			
	YK20<---GA	,923			

Beş faktörlü yapısı 20 madde ile doğrulanmış olan Algılanan Yönetmel Koçluk ölçeğine ilişkin yapısal model şekil 3 sunulmuştur.

Şekil 3. Algılanan Yönetsel Koçluk Becerisi Ölçeğine İlişkin Yapısal Model



2.3.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi

Çalışan memnuniyeti ölçeğine uygulanan Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, 4 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,805-0,965 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < ,001$). Uyum iyiliği indekslerine bakıldığında modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir ($\chi^2/df = 1,06$, $RMSEA = 0,01$, $AGFI = 0,98$, $NFI = 0,99$, $SRMR = 0,003$).

Tablo 6. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

		Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	AVE	CR	Cronbach Alfa
Çalışan Memnuniyeti	M1	,965	-	-	-	0,79	0,94	0,939
	M2	,929	,030	33,200	***			
	M3	,853	,037	25,261	***			
	M4	,805	,042	21,720	***			

4 madde ile tek faktörlü yapısı doğrulanmış olan Çalışan Memnuniyeti ölçeğine ilişkin yapısal model şekil 4'te sunulmuştur.

Şekil 4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Yapısal Model

2.4. Araştırma Modeli

Araştırma nicel desende tasarlanmıştır. Bağımlı değişken çalışan memnuniyeti, bağımsız değişken ise yönetsel koçluk becerisi algısıdır.

Şekil 5. Araştırma Modeli

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 21. 0 ve Amos 23.0 programları kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan eğitimcilerin çoğunluğunun kadın (%68,9), evli (%72), 1980-1999 arası doğumlu (%67,1), üniversite mezunu (%74,8), 20.001-30.000TL arası aylık gelir düzeyine sahip (%55,4), 16-20 yıl arası mesleki kıdemi olan (%29,8), lise kademesinde görev yapan (%38,2), 26-30 saat arası derse giren (%30,2) eğitimcilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcılara İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı (n=325)

	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	224	68,9%
	Erkek	101	31,1%
Medeni Durum	Bekar	91	28%
	Evli	234	72%
Doğum Yılı	1946-1964	10	3,1%
	1965-1979	85	26,2%
	1980-1999	218	67,1%
	2000 ve sonrası	12	3,7%
Eğitim Durumu	Doktora	9	2,8%
	Lisans / Üniversite	243	74,8%
	Yüksek Lisans	70	21,5%
	Yüksekokul	3	0,9%
Aylık Gelir Durumu	17.002TL- 20.000TL	56	17,2%
	20.001TL - 30.000TL	180	55,4%
	30.001TL - 40.000TL	57	17,5%
	40.001TL ve üzeri	32	9,8%
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	8	2,5%
	1-5 yıl	30	9,2%
	6-10 yıl	65	20%
	11-15 yıl	45	13,8%
	16-20 yıl	97	29,8%
	21 – 25 yıl	53	16,3%
	25 ve üzeri yıl	27	8,3%
Görev Tanımı	Müdür Yardımcısı	11	3,4%
	Okul Müdürü	14	4,3%
	Öğretmen	254	78,2%
	Usta Öğretici	9	2,8%
	Uzman Öğretici	18	5,5%
	Zümre Başkanı	19	5,8%
Görev Yapılan Kademe	Anaokul	29	8,9%
	İlkokul	67	20,6%
	Lise	124	38,2%
	Ortaokul	105	32,3%
Haftalık Girilen Ders Saati	1-20 arası	43	13,2%
	20-25 arası	9	2,8%
	21-25 arası	74	22,8%
	25-30 arası	23	7,1%
	26-30 arası	98	30,2%
	30-35 arası	12	3,7%
	31-35 arası	44	13,5%
	35-40 arası	4	1,2%
36-40 arası	18	5,5%	
Toplam		325	100,0%

Algılanan yönetsel koçluk becerisi ölçeği puan ortalamaları incelendiğinde; açık iletişim puanı ortalaması 4,29, standart sapması 1,06, takım yaklaşımı puanı ortalaması 4,20, standart sapması 1,08; insana değer puanı ortalaması 3,65, standart sapması 1,24; belirsizliği kabul etme puanı ortalaması 3,68, standart sapması 1,22; gelişime açıklık puanı ortalaması 3,93, standart sapması 1,13 olarak bulunmuştur. Çalışan memnuniyeti puan ortalaması ise, 3,48, standart sapması 0,96 olarak bulunmuştur.

Tablo 8. Ölçek Puanlarının Ortalamaları

Ölçekler	n	Ort	Ss	Min.	Max.
Açık iletişim	325	4,29	1,06	1	6
Takım yaklaşımı	325	4,20	1,08	1	6
İnsana değer	325	3,65	1,24	1	6
Belirsizliği kabul etme	325	3,68	1,22	1	6
Gelişime açıklık	325	3,93	1,13	1	6
Çalışan memnuniyeti	325	3,48	0,96	1	5

Çalışan memnuniyeti ile algılanan yönetsel koçluk becerileri boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, çalışan memnuniyeti ile açık iletişim ($r=0,406$), takım yaklaşımı ($r=0,374$), insana değer ($r=0,333$), belirsizliği kabul etme ($r=0,317$), gelişime açıklık ($r=0,349$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir ($p<,01$).

Tablo 9. Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1. Açık iletişim	-					
2. Takım yaklaşımı	0,856**	-				
3. İnsana değer	0,765**	0,795**	-			
4. Belirsizliği kabul etme	0,733**	0,750**	0,871	-		
5. Gelişime açıklık	0,735**	0,783**	0,710**	0,703**	-	
6. Çalışan memnuniyeti	0,406**	0,374**	0,333**	0,317**	0,349**	-

Araştırma modeli gizil değişkenlerle yol analizi uygulanarak test edilmiştir. Analiz sonucunda, algılanan yönetsel koçluk becerisi boyutlarından gelişime açıklığın çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,354$; $p<,05$). Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir ($\chi^2/df= 4,01$, RMSEA= 0,09, CFI= 0,91,

SRMR=0,05). Bu bulgular araştırma modelinin geçerli olduğunu ve doğrulandığını göstermektedir.

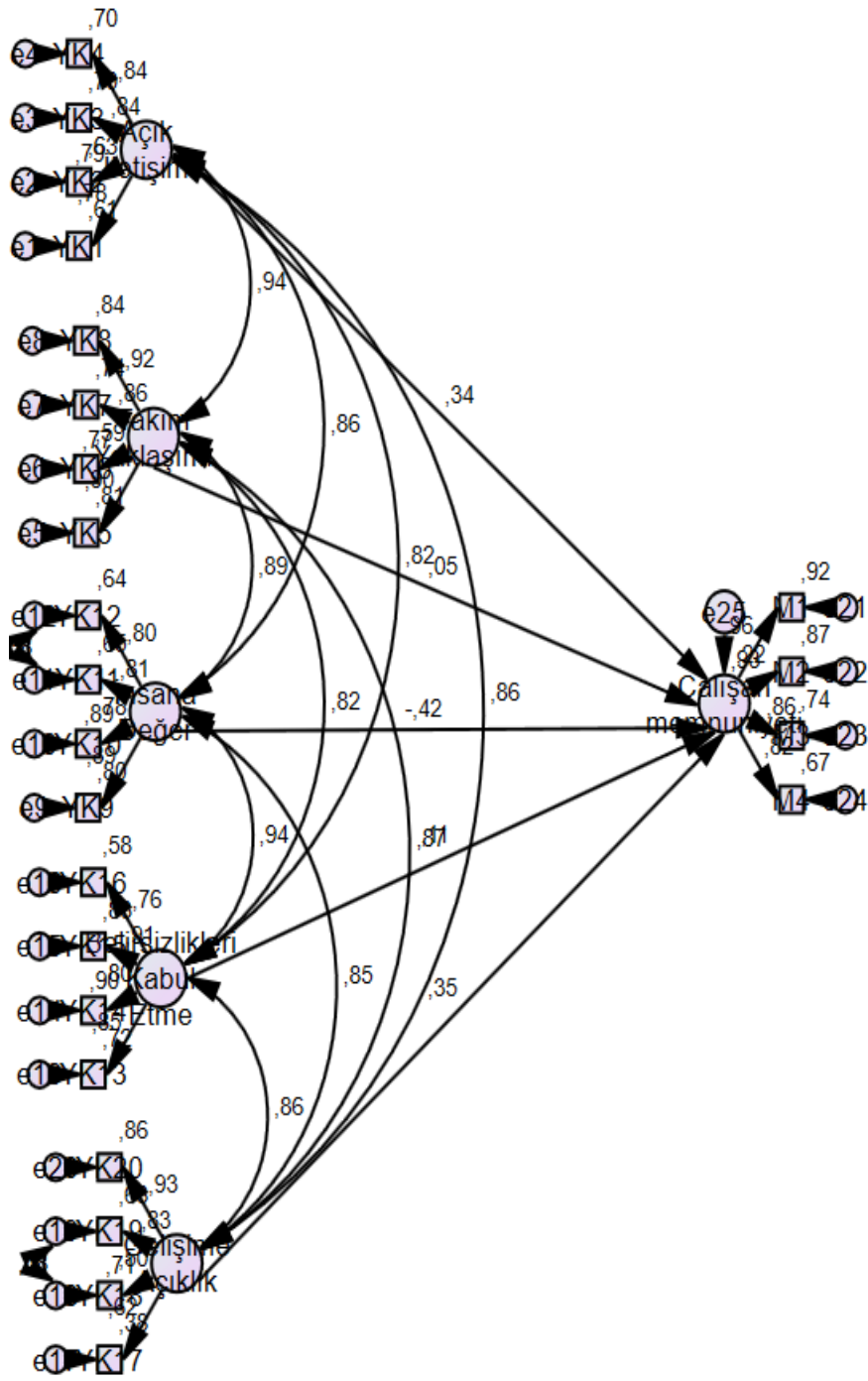
Tablo 10. *Algılanan Yönelim Koçluk Becerisinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Sonuçları*

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Hipotez
Açık iletişim→ Çalışan memnuniyeti	0,345	0,258	1,327	0,184	Desteklenmedi
Takım yaklaşımı→ Çalışan memnuniyeti	0,055	0,252	0,180	0,857	Desteklenmedi
İnsana değer→ Çalışan memnuniyeti	-0,418	0,283	-1,236	0,216	Desteklenmedi
Belirsizlikleri kabul etme → Çalışan memnuniyeti	0,107	0,242	0,366	0,715	Desteklenmedi
Gelişime açıklık→ Çalışan memnuniyeti	0,354	0,218	1,992	0,046	Desteklendi

*p<,05, **p<,01, ***p<,001, Standardize edilmiş beta katsayı değerleri raporlanmıştır.

Algılanan yönetsel koçluk becerisinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin kurulan yapısal model şekil 6’da sunulmuştur.

Şekil 6. Yol Analizi Modeli



4. TARTIŞMA VE SONUÇ

4.1. Tartışma

Gartner (2018), yöneticilerin gelişim yaklaşımlarını kategorize etmek ve çalışanlarının ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarına daha iyi hizmet vermek adına yöneticilerin neler yapabileceğini belirlemek için 25 sektörde 7.300 çalışan ve yöneticiyle yaptıkları araştırma sonucunda: Öğretmen Yöneticiler, Daima Açık Yöneticiler, Amigo Yöneticiler, Bağlayıcı Yöneticiler olarak dört farklı koçluk profili oluşturulmuştur. Öğretmen Yöneticiler, tavsiye odaklı geri bildirim sunarak ve gelişimi kişisel olarak yönlendirerek, kendi deneyim ve uzmanlıklarına dayanarak çalışanları geliştiren koçluk profili olarak belirlenmiştir. Bu koçluk profilinin mevcut araştırmayı desteklediği söylenebilir. Gartner'ın (2018) araştırmasına göre çalışanların yalnızca yüzde 40'ı, yöneticilerinin mevcut rolleri için ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmelerine yardımcı olduğuna inandığı tespit edilmiştir.

İşli (2023) öğretmen denetiminde okul müdürlerinin koçluk algıları adlı araştırmasında okul müdürlerinin öğretmeni geliştirmek konusunda sorumluluk duyduğunu, öğretmenin gelişimini, eğitim-öğretimi geliştirmenin önemli bir parçası olarak görmekte olduğunu tespit etmiştir. Pürçek (2017) özel okullarda, okul müdürlerinin koçluk davranışları gösterme düzeyini ve okulun liderlik kapasitesi üzerine yaptığı araştırmaya göre koçluk davranışları gösteren okul müdürü, iletişim, ilişki kurma ve sürdürme becerisi ile okul çalışanlarının beceri ve yeteneklerini güvenli bir ortamda geliştirmelerine ve sergilemelerine fırsat yaratabilecektir. Okul müdürlerinin koçluk becerilerinin öğretmenlerce nasıl algılandığına dair araştırmada Yirci vd. (2014), okul müdürlerinin öğretmenlerle etkili bir iletişim kurabilmesinin, etkileşimi artırdığı, okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenlerin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmalar kapsam olarak mevcut saha çalışmasıyla tam olarak örtüşmese de gelişime açıklık ve iletişim becerisi ortak yönü olduğu ve desteklediği görülmektedir.

Longenecker ve Neubert (2005) araştırmalarında çalışanların yöneticilerinden daha fazla koçluk almayı istediklerini ve yönetsel koçluğun kişisel gelişim ve organizasyonel rekabet gücü ile sonuçlanacağını tespit etmişlerdir. Elgün (2007) çalışmasında, çalışanların geliştirilmelerine yönelik etkin bir yaklaşım olarak yöneticilerin gösterdiği koçluk davranışı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir

ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar mevcut araştırmayla sadece yönetsel koçluk uygulaması olarak gelişime açıklık becerisi anlamında desteklemektedir.

Kazazoğlu (2009), iletişim ve koçluk uygulamaları arasında ne tür bir ilişki olduğunu ve ilişkinin şiddetini ortaya koymayı hedeflediği araştırma sonucunda, koçluk uygulamaları ile iletişim arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, iletişimin koçluk uygulamalarında %47 etkisi olduğunu tespit etmiştir. Koçluk uygulamaları ve iletişim ilişkisi yönüyle çalışmayı destekleyen bir araştırmadır. Öztürk (2007) ortaöğretim özel ve resmi okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin karşılaştırıldığı araştırmada; öğretmenin kıdemine göre yöneticilerinin koçluk becerilerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yüksek lisans eğitimi olanların pozitif bir farklılık yarattığı ve kadın yöneticilerin iletişim boyutunda anlamlı bir fark yarattığı görülürken, okul statüsüne göre eğitimcinin koçluk becerisi algısında özel okul öğretmenlerinin algı düzeyi resmi okul öğretmenlerinin algılamasından yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın özel okul ve resmi okul öğretmenlerinin koçluk becerisi algısını karşılaştırma şeklinde olması nedeniyle araştırma ile farklılık göstermektedir.

Alan yazın incelendiğinde liderlerin koçluk becerilerinin bireysel (Huang ve Hsieh 2015; Hsieh ve Huang 2018; Ribeiro ve diğerleri 2020) ve organizasyonel sonuçlarını (Dello Russo ve diğerleri 2017; Ellinger 2013; Zuñiga-Collazos vd. 2020) araştırmıştır. Yönetsel koçluk becerileri ile çalışanların duygu, tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye dair araştırmaların halen yetersiz olduğu belirtilmiştir (Hsieh ve Huang 2018; Ribeiro vd., 2020; Tanskanen vd. 2018).

2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Orta Öğretim Okul Müdürleri Ulusal Birliği (National Association of Secondary School Principals - NASSP) tarafından yayımlanan "21. Yüzyılda Başarılı Okul Liderleri için 10 Yönetici Becerisi" adlı çalışmada çalışanları geliştirme, çalışanlara öğretim, koçluk ve yardım etme, gözlem ve verilere dayalı geribildirim verme becerileri yer almaktadır (NASSP, 2010). Koçluk eğitimi almış ve koçluk davranışları sergileyen okul müdürlerinin iletişim becerilerinde (konuşma, dinleme, geri bildirim verme), öğretmenlerin performansında ve yönetsel becerilerinde artış gözlemlenmiştir (Eğmir, 2012; Nieuwerburgh, 2012; Özoğlu, 2011). Bu bulgular, okul liderlerinin koçluk becerilerini geliştirmelerinin okul ortamında olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Mevcut çalışma koçluk eğitimi alınıp alınmadığına bakılmaksızın yapılmış bir çalışma olduğundan mevcut çalışma ile farklılık göstermektedir.

4.2. Sonuç

Günümüzde örgütler için değişim ve gelişim gibi her oluşum vazgeçilmez bir gereklilik haline gelmiştir. Hızla değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal dinamikler, kurumların ve bireylerin sürekli olarak adaptasyon yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Toplumunu dönüştürme misyonu üstlenen eğitim örgütleri olan okulların değişimlere ayak uydurabilen, iç ve dış dinamiklerle aktif bir uyum sağlamış ve toplumun değişen ihtiyaçlarını karşılamak için tespitler yapıp, bu tespitler sonucunda kendini yenileyebilen, gelişime açık örgütler olmaları gerekmektedir. Eğitim yöneticisi olan okul müdürleri hem okulların düzgün işleyişinin hem de etkili öğretme ve öğrenme çıktılarının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Bush 2007; Day 2007)

Bu çalışmada, özel okullarda çalışan eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısının memnuniyetlerine etkisi araştırılmıştır. 2023-2024 eğitim öğretim yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli 39 kurumda çalışan 674 eğitimciden 325'inin katıldığı araştırma sonucunda; yönetsel koçluk becerilerinin memnuniyetleri üzerine etkisinde, eğitimcilerin, yöneticilerinin gelişime açık olduğunu algılamalarının, memnuniyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Eğitimcinin memnuniyeti ile algılanan yönetsel koçluk becerileri boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek düzeyli ilişkinin memnuniyet ile yöneticinin açık iletişim becerisi arasında olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda ekonomik şartlar ve çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, eğitimcilerin mevcut koşullarda yönetsel koçluk becerilerinden gelişime açıklık becerisi algısının memnuniyetlerini sağladığı tespit edilmiştir. Günümüz koşullarında eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısında, yöneticilerinin gösterdiği koçluk becerilerinde, memnuniyetlerine etki eden faktör olarak gelişime açıklığa odaklandığı ve yönetsel koçluk becerileri arasındaki ilişkide ise açık iletişim becerisine önem verdikleri görülmektedir. Bu araştırmayla; herhangi bir koçluk eğitimi olmadan eğitimcilerin sadece gelişime açıklık becerisine odaklanabildikleri tespit edilmiştir.

4.3. Öneriler

2001 yılında İngiltere'de "Okul Müdürleri Liderlik ve Yönetim Programı'nın içerisine koçluk uygulamaları dahil edilmiştir. Okul müdürleri görevlerine başlamadan önce genellikle deneyimli okul müdürü olan bir koçtan; bire bir eğitim ile yöneticilik yeterliği

sertifikası almaktadırlar (Tomlinson, 2002). İngiltere’de, Ulusal Strateji Kitabında koçluk, okul müdürlerinin sürdürülebilir gelişmesi ve eğitimcileri sürekli öğrenen profesyonellere dönüştürme gücü olduğu ortaya konmuştur (Nieuwerburgh, 2012). Ülkemizde MEB tarafından benzer şekilde eğitimcilere mesleki çalışmalar kapsamında koçluk becerileri eğitimleri verildiği bilinmektedir ancak yönetsel olarak henüz böyle bir uygulama olmadığı görülmektedir. Eğitim yöneticilerine bu tarz bir eğitim programıyla yeterlilik sertifikasının verilmesi, yöneticilerin performans değerlendirme ölçeğinde bu becerilere yer verilmesi ve okul denetimlerinde değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

4.3.1. Mesleki Öneriler

Bu araştırmayla, eğitimcilerin memnuniyetinin sağlanabilmesi için özel okul müdürlerinin yönetsel koçluk becerilerini geliştirmeleri ve eğitimcilere bunu yansıtılabilmeleri gerektiği görülmektedir. Yöneticilerin geliştirilmesi beklenen koçluk becerileri;

- Yönetsel koçluk becerilerinden “Takım Yaklaşımı Becerisi” geliştirilerek etkili takım oluşturma, takım üyeleri arasında iletişimi güçlendirme, iş birliğini güçlendirme ve ekibi etkili bir şekilde yönetme becerileri sağlanabilmesi için yöneticinin mevcut durumunu ve takım yaklaşımı becerilerini değerlendirmek önemlidir. Bu değerlendirme, geri bildirim araçları, kişilik envanterleri ve öz değerlendirme anketleri ile yapılabilir. Bu aşama, yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olur.

Hedef Belirleme

Değerlendirme sonuçlarına dayanarak, yöneticinin gelişim hedefleri belirlenir. Bu hedefler, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı (SMART) olmalıdır. Örneğin, "Yöneticinin takım içi iletişimi güçlendirmesi ve ekip üyeleri arasındaki iş birliğini artırması" gibi hedefler belirlenebilir.

Koçluk Oturumları

Koçluk oturumları, yöneticinin belirlenen hedeflere ulaşmasını desteklemek için düzenli olarak gerçekleştirilir. Bu oturumlarda koç, yöneticinin takım yaklaşımı becerilerini geliştirmesi için rehberlik eder ve destek sağlar.

Aktif Dinleme ve Güçlü Sorular

Koç, yöneticiyi aktif bir şekilde dinler ve güçlü sorular sorarak düşünmesini sağlar. Bu sorular, yöneticinin kendi farkındalığını artırmasına ve takım dinamiklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur. Örneğin, "Takımınızda iş birliğini nasıl teşvik edebilirsiniz?" veya "Ekip üyelerinizin katkılarını nasıl daha etkili bir şekilde takdir edebilirsiniz?" gibi sorular yöneltilebilir.

Geribildirim ve Yansıtma

Koç, yöneticinin davranışlarını ve eylemlerini yansıtmasına yardımcı olur. Geribildirim vererek, yöneticinin takım yaklaşımı becerilerini nasıl geliştirebileceği konusunda farkındalık kazandırır. Geribildirim, pozitif ve yapıcı olmalı, yöneticinin gelişimini desteklemelidir.

Uygulama ve Takip

Koçluk sürecinde öğrenilen bilgiler ve geliştirilen beceriler, yöneticinin günlük iş hayatında uygulanmalıdır. Koç, yöneticinin bu becerileri pratikte nasıl uyguladığını takip eder ve gerektiğinde ek destek sağlar.

Eylem Planları

Yönetici, koçluk oturumlarında belirlenen hedeflere ulaşmak için eylem planları geliştirir. Bu planlar, belirli adımları ve bu adımların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları içerir. Eylem planları, yöneticinin takım yaklaşımı becerilerini sistematik bir şekilde geliştirmesine yardımcı olur.

İlerleme İzleme ve Değerlendirme

Koç, düzenli aralıklarla yöneticinin ilerlemesini izler ve değerlendirir. Bu süreç, yöneticinin gelişimini sürekli olarak takip etmeye ve gerektiğinde stratejileri ayarlamaya olanak tanır. İlerleme değerlendirmeleri, yöneticinin motivasyonunu artırır ve başarılarını görmesini sağlar.

Gelişimin Sürdürülmesi

Koçluk sürecinin sonunda, yöneticinin takım yaklaşımı becerilerini sürdürülebilir kılması önemlidir. Koç, yöneticinin bu becerileri uzun vadeli olarak nasıl sürdürebileceği konusunda stratejiler sunar.

Sürekli Öğrenme ve Gelişim

Yönetici, sürekli öğrenme ve gelişim prensiplerini benimsemelidir. Bu, profesyonel gelişim programlarına katılmak, kitaplar okumak, seminerlere katılmak ve diğer öğrenme fırsatlarını değerlendirmek şeklinde olabilir.

Destekleyici Ağlar Oluşturma

Yönetici, diğer yöneticilerle ve meslektaşlarla destekleyici ağlar oluşturmalıdır. Bu ağlar, deneyim paylaşımı, fikir alışverişi ve karşılıklı destek sağlamak için önemli bir kaynak olabilir.

- Okul yöneticisine “Belirsizlikleri Kabul Etme” becerisi sağlanması; farklı görüşlere açık, problemlere karşı esnek hareket edilmesi, çalışanlara güven sağlaması ve kritik süreçlerde karar mekanizmasını hızlandırması bakımından önem arz etmektedir. İlk olarak yöneticinin belirsizlikleri kabul etme konusundaki durumu ve geliştirilmesi gereken alanlar belirlenir. Koç, yöneticinin belirsizliklerle karşılaştığında yaşadığı zorlukları ve bu konularda gelişim hedeflerini tanımlamasına yardımcı olur. Koçluk sürecinde, yöneticinin belirsizliklere yönelik farkındalığını artırmak amacıyla çeşitli teknikler kullanılır. Bu teknikler şunları içerir:

Sokratik Sorgulama: Koç, yöneticinin düşünme süreçlerini ve inançlarını sorgulamak için derinlemesine sorular sorar. Bu sorular, yöneticinin belirsizliklerle ilgili varsayımlarını ve bakış açısını yeniden değerlendirmesine yardımcı olur.

Yansıtma ve Öz Değerlendirme: Koç, yöneticinin kendi deneyimlerini ve tepkilerini yansıtmasına olanak tanır. Bu, yöneticinin belirsizliklerle nasıl başa çıktığını ve hangi stratejilerin daha etkili olduğunu anlamasına yardımcı olur. Yöneticinin belirsizlikleri kabul etme becerisini pratikte uygulaması ve pekiştirmesi için koç, yöneticiyi gerçek yaşam senaryoları ve simülasyonlar yoluyla destekler. Bu aşama şu adımları içerir:

Durum Çalışmaları ve Rol Oynama: Yöneticiler, belirsizlik içeren durumlarla başa çıkma becerilerini geliştirmek için durum çalışmaları ve rol oynama etkinliklerine katılırlar. Bu etkinlikler, yöneticilerin belirsizliklerle karşılaştıklarında kullanabilecekleri stratejileri pratik yapmalarına olanak tanır.

Geri Bildirim: Koç, yöneticinin performansını değerlendirir ve detaylı geri bildirim sağlar. Bu geri bildirimler, yöneticinin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemesine yardımcı olur. Yöneticinin kendi eylemlerini ve kararlarını yansıtması, öğrenme sürecini derinleştirir.

Koçluk sürecinin sonunda, yöneticinin belirsizlikleri kabul etme becerisindeki gelişimi değerlendirilir. Bu değerlendirme, başlangıçta belirlenen hedefler ve performans

göstergelerine göre yapılır. Koç, yöneticinin ilerlemesini ve başarısını ölçer ve sürekli gelişim için önerilerde bulunur.

- “İnsana Değer” becerisiyle eğitimciye karşı anlayışlı, kişisel yeteneklerini takdir eden, eğitimcinin bireysel ihtiyaçlarına odaklanabilen ve motivasyonunu pozitif etkileyen bir davranışla eğitimcinin memnuniyetinin sağlanabileceği düşünülmektedir. “İnsana Değer” becerisinin geliştirilmesi için izlenecek yol haritası:

Aktif Dinleme Çalışması: Yöneticilere, eğitimcileri gerçekten anlamak için aktif dinleme teknikleri (tekrarlama, özetleme, geri bildirim verme) eğitimleri verilerek bu beceriyi kullanmaları, çalışanların kendini değerli hissetmesini sağlayabilir.

Empati Kurma Çalışması: Yöneticilere, eğitimcilerin yaşadığı duyguları ve zorlukları anlamak, empati kurma becerilerini geliştirmek için workshoplar ve simülasyon uygulamaları yapılarak empatik bir yaklaşım sağlanıp, çalışanların kendilerini anlaşılabilir ve değerli hissetmelerine yardımcı olunabilir.

Güçlü Soru Sorma: Yöneticiler, eğitimcilerin düşüncelerini ve kendilerini ifade etmelerini teşvik eden açık uçlu sorular sorma eğitimiyle, kişisel gelişimine katkıda bulunabilir.

Geri Bildirim Verme: Yöneticinin eğitimcilere geri bildirimini spesifik, pozitif yönlü, zamanında ve dengeli vermesi çalışanların iş motivasyonunu ve açık iletişim becerisini desteklemesine imkan sağlar.

Güven ve Açıklık Oluşturma: Yöneticinin eğitimcilere açık iletişim ve şeffaflık yoluyla güven ortamı yaratması kendilerini daha rahat ve değerli hissetmelerine yardımcı olabilir.

Gelişim ve Öğrenmeye Teşvik: Eğitimcilerin kariyer hedeflerine ulaşmaları için eğitim ve gelişim fırsatları sunulması onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir.

Takdir ve Tanıma: Eğitimcilerin çabalarının ve başarılarının düzenli olarak takdir edilmesi onların motivasyonlarını artırabilir ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir.

Bu becerilerin geliştirilmesi, yöneticilerin eğitimcilere verdikleri değeri göstermelerine ve daha etkili bir yöneticilik yapmalarına olanak tanır. Koçluk sürecinde

bu becerilerin üzerinde durulması, organizasyonun genel performansını ve çalışan memnuniyetini artırabilir.

Özel okullarda koçluk becerileri donanımı sağlamış yönetim kadrosu oluşturulması için öncelikle yönetim kadrosunun koçluk becerileri eğitimi alması sağlanmalıdır. Yeni başlayacak idareci eğitimcilere göreve başlamadan oryantasyon programı dahilinde koçluk becerileri eğitimi verilmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Okul yönetici kadrosu koçluk becerilerini eğitimcilere uygulamasıyla bu eğitimcilerin koçluk becerilerinde farkındalık yaratacağı düşünülmektedir. Eğiticinin eğitimi kapsamında koçluk eğitiminin verilmesinin yaklaşımı sürdürülebilir hale getireceği ve eğitimcide gelişecek koçluk becerisi algısının öğrenci etkileşimini sağlayarak öğrencide farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

4.3.2. Akademik Öneriler

- Bu çalışma koçluk eğitimi uygulanmadan yapılmış bir araştırmadır. Sonraki araştırmalarda öncesinde koçluk eğitimi verilmiş ve koçluk eğitimi verilmemiş iki grup arasında karşılaştırma yapılmasının literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.
- Bu araştırmada eğitimcilerin yönetsel koçluk becerileri algısının memnuniyetlerine etkisini incelemiştir. Gelecekteki çalışmalarda bu etki çerçevesinde okul içi dinamiklerinin rolünün araştırılması, yönetsel koçluk becerilerinin algı düzeyini etkileyen faktörlerin öğrenilmesi açısından önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Marketing research* (9. Edition). John Wiley & Sons.
- Akın, A. (2002) İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, s.97-113.
- Akıncı Vural, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Altun, B. (2014). *Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı?*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri.
- Aydın, İ. “Meslektaş Koçluğu” 05.03.2024 tarihinde https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48030/mod_resource/content/0/11.%20meslekta%C5%9E%20ko%C3%87lu%C4%9E.pdf adresinden alınmıştır.
- Aydın, M. Z. (2001). Aktif öğretim yöntemlerinden buldurma (Sokrates) yöntemi. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-80.
- Bachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D. (2020). *The definitive handbook of coaching*. SAGE Publications.
- Bachkirova, T., Turner, J., ve Weiszer, J. (2019). Executive Coaching Outcomes: A Review of the Literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 3-25.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72 Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER534> 58
- Baltaş. Z. (2011). *Kurum içi koçluk*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Barutçu, E. ve Özbay Ö. (2013). Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*,(1), 47-62.
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2014). Koçluk Yaklaşımının Yönetici Ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1), 47-62. <https://doi.org/10.20990/aacd.74275>
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- Barutçugil, İ. (2018) Yöneticiler için Koçluk Becerileri . Kariyer Yayıncılık
- Beattie, L., & Hall, L. (2018). Self-Coaching: Using Self-Directed Interventions to Enhance the Progression and Impact of Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), 600-603.
- Bennett, J. and Bush, M. (2009). Coaching in Organizations (Cilt 41). Od Practitioner.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*, 2(1), 6-10
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3-13.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). Coaching leadership: Theoretical and empirical reflections on a neglected leadership style. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 310-331.
- Birkeland, S., Davis, B., Goff, M., Campbell, J., & Duke, C. (1997). Individual
- Bresser, F. & C. Wilson. (2006). "What is coaching?" in excellence in coaching: the industry guide, Edited By J. Passmore, 9–25. Kogan Page: London.
- Bush, T. (2007) Educational Leadership and Management: Theory, policy and practice. *South Afr. J. Educ.* 27, 391–406.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management journal*, 50(5), 1217-1234
- coaching study. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D. C. (2008). Coaching for commitment: Coaching Skills Inventory (CSI): Self. Pfeiffer.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, E. (2013). Coaching Understood: A Pragmatic Inquiry into the Coaching Process. Sage.
- Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, Inc.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public personnel management*, 36(4), 349-369.
- Çavuşoğlu, F. (2017). İç Koçluğun Organizasyonlarda Uygulanabilirliği. *Akademik Bakış Dergisi*, 59, 1-18.

- Çınar, Z. (2007). Coaching ve mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Çidem, G. (2021). Öğretmenlerin Koçluk Davranışlarını Sergileme Ve İş Doyum
- Day, C. (2000). Effective leadership and reflective practice, reflective practice. *International and Multidisciplinary Perspectives*, 1(1), 113-127.
- Day, C. (2007). *What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective*; University of Nottingham: Nottingham, UK.
- Dello Russo, Silvia; Miraglia, Mariella; Borgogni, Laura (2017). The objective of this study is to examine the potential for reducing organisational politics in performance appraisal: The purpose of coaching leaders for employees of different ages. *Human resources management*; 56 , s.769-83. [DOI: <https://dx.doi.org/10.1002/hrm.21799>]
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Cotton, N. C. (2009). Learning and development at work: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1), 265-276.
- Downey, M. (1999). *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. Texere.
- Eğmir, E. (2012). Okul yöneticilerinin koçluk özelliklerinin okulun öğrenen organizasyon olmasındaki etkililik düzeyi (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ellinger, Andrea D (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring intersections. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*; s. 310-16. [DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/joop.12021>]
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Örgüt sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Evered, R.D. ve Selman, J.C. (1989). Koçluk ve yönetim sanatı. *Örgütsel Dinamik*, 18 (2), 1632
- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. Jossey-Bass.
- Ferri-Reed, J. (2014). Building authentic relationships across generations. *TD Magazine*, 68(10), 60-61.
- Galey, S. (2016) "The Evolving Role of Instructional Coaches in U.S. Policy Contexts," *The William & Mary Educational Review*: Vol. 4, Article 11.
- Gallagher, A., & O'Brien, T. (2022). Can coaching help prevent a school leadership

- crisis? *Principal Leadership*, 22(8), 16–17. <https://discovery.ebsco.com/c/36ffkw/viewer/pdf/weqjamzebz>
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). Coaching with Meaning and Spirituality: A Conversation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 13-27.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations, 1(1), 27-44.
- Göral, R. (2006), Büro Yönetimi. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Grant, A. M. (2006). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 71-86.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time, and more time: Chronemic implications for developmental relationships. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 602-614). Oxford University Press.
- Grant, A. M. (2016). The Third ‘Wave’ of Coaching Psychology: Future Directions and Challenges. *International Coaching Psychology Review*, 11(1), 3-9.
- Grant, A. M. (2017). *The Oxford Handbook of Coaching and Mentoring*. Oxford University Press.
- Grant, A. M. (2019). The third wave in coaching: Integrating mindfulness and coaching. En J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (s. 323-341).
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2018). Evidence-Based Coaching: Flourishing or Floundering? *Australian Psychologist*, 53(4), 297-307.
- Grant, A.M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal orientation in the coach-coached relationship: Which best predicts coaching success? *Coaching International Journal of Theory, Research and Practice*, 7 (1), 18-38
- Grant, A.M., Passmore., J. Cavanagh.& M.J.Parker, H.M. (2010). The state of playing coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 25.
- Gregory, J. B. (2015). *Coaching and Performance Management: Individual and*

- Organizational Considerations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 32-48.
- Grissom, J. A., Egalite, A., & Lindsay, C. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals-affectstudents-and-schools-a-systematic-synthesis-of-two-decades-of-research.asp>
- Gündüz, Y., Balyer, A. (2011). Eğitim Denetiminde Alternatif Yaklaşımlar. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Yıl: 2011, Sayı: 33, Sayfa: 61-78
- Güven, D. (2010). Profesyonel bir meslek olarak Türkiye’de öğretmenlik. Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi, 27(2), 13-21.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2019). Teams and Team Effectiveness: Theories, Models, and Interventions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 597-626.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th Ed)*. Pearson.
- Haşiloğlu, S.B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Hatala, J. P., Bridgman, A., & Lynn, A. B. (2019). Virtual Feedback as a Self-Regulation Strategy for Learning and Performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 25(1), 101-113.
- Hawkins, P. (2018). Coaching supervision. *The complete Handbook of coaching*, 3rd ed. London: Sage, 434-450.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, Mentoring, and Organizational Consultancy: Supervision, Skills, and Development*. McGraw-Hill Education.
- Henne, D. and Locke, E. A. (1985). Job Dissatisfaction: What Are Consequences?, *International Journal of Psychology*, (20), 221-240.
- Hesapçioğlu. M. (1998). Postmodern Çağda Eğitim Yönetimi ve Eğitim Örgütü, Hesapçioğlu. M, H. Taymaz (Ed.), *Türkiye’de Eğitim Yönetimi Prof. Dr. Ziya Bursalioğlu’na Armağan içinde*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları,

- 1998, s.102.
- Hooper D., Coughlan J., & Mullen M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-6.
- Howard, M., Harkins, P. ve Goldsmith, M. (2005). (ed.), *The Art and Practice of Leadership Coaching, 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets*, New Jersey: John Wiley and Sons, p.1.
- Hsieh, Hui-Hsien; Huang, Jie-Tsuen (2018). To investigate the factors affecting employees' impression management feedback seeking behaviour: The role of managerial coaching skills and emotional trust. *Human Resources Development Quarterly Bulletin* ; 29 , s. 163-80. [DOI: <https://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21311>]
- Huang, Jie-Tsuen; Hsieh, Hui-Hsien (2015). Supervisors as good coaches: The effects of coaching on employees' in-role behaviours and proactive career behaviours. *International Journal of Human Resource Management*; 26 , s. 42-58. [DOI: <https://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.940993>]
- ICF (Uluslararası Koçluk Federasyonu) (2024) <https://www.icfturkey.org/anasayfa/profesyonel-kocluk-nedir/> Erişim tarihi: 15.02.2024
- İşli, Y. (2023). Öğretmen denetiminde okul müdürlerinin koçluk algıları. *Socrates journal of interdisciplinary social studies*, 9(31), 141–158. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8151169>
- Jones, R. J., & Brazzel, M. (2018). *Team Coaching: A Practice Guide*. Routledge.
- Kalkavan, S. (2014). Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışının çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning review*, 21(2), 12-13.
- Kazazoğlu, O. (2009) *Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Keflioğlu, A. (2010). Hızlı Tüketim Malları Sektöründe Çalışan Memnuniyeti, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Keyton, J. (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Sage Publications.
- Kılınç, A. (2019). İç Koçluğun Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(35), 291-306.
- Kılınç, A., & Gökteş, D. (2018). The Influence of Individual Coaching on Job Satisfaction: A Research on School Administrators. Journal of Education and Training Studies, 6(3), 114-121.
- Kilburg, R. R. (2017). Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos. American Psychological Association.
- Koçel T, (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. Ege Academic Review, 14(4).
- Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, M. (2002). Organizational Behaviour, London: UK: McGraw Hill.
- Ladyshefsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & organization development journal, 31(4), 292-306.
- Ladyshefsky, R., Taplin, R.: Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol.15, No.2, August 2017.
- Lahniger, P. (1999). Lebendig und kreativ leiten präsentieren moderieren. Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- & Weiterbildung. Münster: Ökoptia Verlag
- Landsberg, M. (1996) Koçluğun Taosu, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Landsberg, M. (1996) Koçluğun Taosu, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Leithwood, K., D. Jantzi. & R. Steinbech. (1999). Changing leadership for changing times. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Lochmiller, C. (2018). Coaching principals for the complexity of school reform. Journal of School Leadership, 28(2), 144–172. <https://doi.org/10.1177/1052688461802800201>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American psychologist, 57(9), 705.

- Longenecker, C. O., & Neubert, M. J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(6), 493-500.
- Louie, J. (1998). *Employee Development and Productivity*.
- Luecke, R. (2007). *İş Dünyasında Koçlar Ve Mentorlar*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- McLean, P. (2012). *The completely revised handbook of coaching: A developmental approach*. John Wiley & Sons.
- McLeod, A. (2003). *Performance Coaching The Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches*. Carmarthen, UK: Crown House Publishing Ltd.
- McManus, P. (2007) *Coaching People*. (A.Kardam, Çev) İstanbul. Optimist Yayınları
- MEB, (2016) Hizmet içi eğitim planları <https://oygm.meb.gov.tr/www/hizmetici-egitim-planlari/icerik/28> Erişim Tarihi: 14.03.2024
- Mosteo, L. & Maltbia, T. & Marsick, V. (2021). Coaching for cultural sensitivity: Content analysis applying Hofstede's framework to a select set of the International Coach Federation's (ICF) Core Competencies. *Bulletin of the British Psychological Society*. 16. 51. 10.53841/bpsicpr.2021.16.2.51.
- Nabhani, M., Nicolas, M. O., & Rima, B. (2014). Principals' views on teachers' professional development. *Professional Development in Education*, 40(2), 228-242.
- Nieuwerburgh, C. (2012). Coaching is already having an enormous impact on education. *Coaching in Education: Getting Better Results for Students, Educators, and Parents*, 3.
- Nowack, K. M., & Wimer, S. (1997). Coaching for human performance. *Training & Development*, 51(10), 28-33.
- O'Neill, M. R., & Glasson, S. (2018). Revitalizing professional learning for experiences principals: Energy versus ennui. *Educational Management Administration &*

- Leadership, 47(6), 887–908. <https://doi.org/10.1177/1741143218764175>
- Ornstein, A.C. & Lunenburg, F.C., (2013), Eğitim yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık (Ed. Gökhan Arastaman).
- Öztürk, S. (2007). Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, S., Cenat, R., & Yiğit Seyfi, Ü. (2016). Bir Meslek Olarak Koçluk Sanatı ve İşletme Koçluğu. Cinius Yayınları.
- Özer, M. , (2022). Türkiyede Eğitimi yeniden düşünmek, Vakıfbank kültür Yayınları , İstanbul
- Özgen, H., Öztürk. A. ve Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Özoğlu, B. (2011). Okul yöneticilerin koçluk becerilerinin öğretmen performansına etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Paillas, C. E. A., Otluoğlu, K. Ö. Ç. (2019) Tez, D. Koçluk: Türk ve Şilili çalışanlar üzerine bir araştırma.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Online Submission.
- Parsloe, E.(1997). Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara.
- Passmore, J. (2016). Excellence in coaching: The industry guide. Kogan Page Publishers.
- Passmore, J. (2017). Mastery in coaching: A complete psychological toolkit for advanced coaching. Kogan Page Publishers.
- Passmore, J., & Lai, Y.-L. (2019). Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice? International Coaching Psychology Review, 14(2), 69–83.
- Poussard, J. M. (2004). Coaching a New Style in Management, İstanbul: Yayıncılık Matbaası.
- Pürçek, K. I. (2015) Ankara İli Devlet İlköğretim Okul Müdürlerinin Koçluk Davranışı Ve Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi.(Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi)
- Pürçek, K. I. (2017). Okul Müdürlerinin Koçluk Davranışı Gösterme Düzeyi ve Okulun Liderlik Kapasitesi. Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1), 64-74.

- Reitman, G. C., & Karge, B. D. (2019). Investing in teacher support leads to teacher retention: Six supports administrators should consider for new teachers. *Multicultural Education*, 27(1), 7-18.
- Ribeiro, Neuza; Nguyen, Tam; Duarte, Ana Patricia; de Oliveira, Rui Torres; Faustino, Catarina (2020). How does managerial coaching foster employees' emotional engagement and individual performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*; 70 , s. 2163-81. [DOI: <https://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>]
- Rocereto, J. F., Mosca, J. B., Gupta, S. F., & Rosenberg, S. L. (2011). The influence of coaching on employee perceptions of supervisor effectiveness and organizational policies. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(6), 15-24.
- Rosenfeld, L. B. (2015). *The art of communication in nursing and health care: An interdisciplinary approach*. Jones & Bartlett Learning.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003), "Evaluating the fit of structural equation Models: Tests of significance and descriptive goodness of fit measures", *MPR-Online*, 8(1), 23–74.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*,5(1), 55-64
- Sexton, T. L. (2017). *Executive Coaching: A Practitioner's Guide to Creating Excellence (2nd Edition)*. Routledge.
- Sidler, G., & Lifton, H. (1999, Mart). *Coaching Skills To Improve Your People's Performance*. 202.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x>.
- Spector, P. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 12(6): 639-713
- Stelter, Reinhard (2007). Coaching: The process of creating personal and social meaning. *International Review of Coaching Psychology* ; 2 H. 191-201
- Stober, D. R. (2018). *Systematic Self-Reflection and Professional Growth: A Developmental Approach to Organizational Coaching*. Consulting Psychology

- Journal: Practice and Research, 70(2), 133-147.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients. John Wiley & Sons.
- Şişman, M. (2018), Öğretim liderliği, Pegem Akademi, Ankara.
- Tanskanen, Jussi; Mäkelä, Liisa; Viitala, Riitta (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Research*;4 , s. 1217-40. [DOI: <https://dx.doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>]
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Thessin, R. A. (2021). The Principal's Role in Planning Essential Supports for School-Based Professional Learning Communities. *Educational Planning*, 28(2), 7-25.
- Thompson, J. (2019). Coaching for Performance (6th Edition). Nicholas Brealey Publishing.
- Tiryaki, T. (2014). Koçluk Okulu Profesyonel Koçluğun Yöntemleri.
- Tomlinson, H. (2002). Leadership development models: Learning from different contexts. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. (pp. 1163-1194). Netherlands: Kluwer.
- Tosyalı, F. (2010). Koçluk dansı. Sistem Yayıncılık
- Uğur, E. (2010). Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri Ve Öz-etkililik-Yeterlilik Algılamalar (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Usta, M.E. & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşıyan sorunlara ilişkin görüşleri, *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Uyar, D., & Bayraktaroğlu, G. A. (2011). Yönetimde koçluk yaklaşımı. Sistem Yayıncılık.
- Van den Berg, R. (2002). Teachers' meanings about educational practices. *Review of educational research* , 72 (4), 577-625.
- Voogt, J., & Knezek, G. (Eds.). (2018). *International handbook of information technology in primary and secondary education*. Springer.
- Waldron, N. L. & J. McLeskey. (2010). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation* 20 (1):58–74.
- West, M. A. (2012). Effective teamwork: Practical lessons from organizational research.

John Wiley & Sons.

- White, L. (2021). Practicing effective instructional leadership as school principal. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 13(2), 52–55.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1304403.pdf>
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for performance*, London: Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and commercial training*, 36(3), 96-98.
- Wilson, C. (2008). *Performance Coaching and Training In The Workplace*. 10.03.2024),
<http://www.performancecoachtraining.com/resources/docs/pdfs/Performance%20Coaching%20and%20Training%20in%20the%20Workplace%20for%20Manager%20Magazine.pdf>.
- Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*.
- Yirci, R., Özdemir, T.Y., Kartal, S.E. & Kocabaş, İ. (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills. *School Leadership and Management*. 34(5).
- Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods*, 5. Edition, The Dryden Press, Orlando.
- Zuniga-Collazos, Alexander; Castillo-Palacio, Marysol; Montaña-Narváez, Emerson; Castillo-Arévalo, Guillermo (2020). The effect of executive coaching on organisational performance. *Coaching : International Journal of Theory, Research and Practice*; 13 , s. 30-44. [DOI: <https://dx.doi.org/10.1080/17521882.2019.1619795>]

EKLER

Ek A. Etik Kurulu İzin Talep Formu ve Onay Tutanak Formu

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	Beyhan GÜRBÜZ
ÖĞRENCİ NO	2022001012
TEL. NO.	
E - MAİL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	Tez
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLIK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI	2023 / 2024 GÜZ DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	Eğitimcilerin Yönetsel Koçluk Becerisi Algısına Etki Eden Faktörler (Bir Saha Araştırması)
TEZİN AMACI	Bu çalışma, özel okullarda çalışan eğitimciler tarafından algılanan yönetsel koçluk becerileri algı düzeyini belirleyerek, hangi çevresel ve bireysel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymayı ve çalışan memnuniyeti ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Yönetsel koçluğun örgüte kazandıracakı düşünülen verimlilik ve performans artışının sağlanması yanında çalışan memnuniyetinin de iyileştirilmesi için eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılacak olup Mersin ili Tarsus ilçesindeki özel okullarda görev yapan eğitimcilerin çalışan memnuniyetinin yönetsel koçluk becerisi algısına etkisi ve bu algıya aracılık eden eğitimciye ait değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada Ladyshevsky ve Taplin (2017) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Paillas (2019) tarafından yapılan algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeği ve çalışan memnuniyetini ölçmek için Spector (1985) tarafından geliştirilen Türkçe'ye uyarlama çalışması Korkmaz ve Erdoğan tarafından yapılan 4 maddelik "Çalışan memnuniyeti ölçeği" kullanılacaktır. Yönetsel koçluk becerileri ölçeği açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer, belirsizlikleri kabul etme ve gelişime açıklık alt boyutlarında değerlendirilecektir. Araştırma ile özel okullarda eğitimcilerin yönetsel koçluk algı düzeyinin belirlenmesi, bu algıya etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması ve okullarda uygulanan yönetsel koçluğun etkilerinin belirlenmesi açısından literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Mersin ili Tarsus ilçesinde MEB bağlı özel okullar (Özel Anaokul - Özel İlkokul- Özel Ortaokul - Özel Anadolu Lisesi - Özel Fen Lisesi - Özel Fen ve Teknoloji Lisesi)
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI-ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Tarsus İlçe MEM / Mersin MEM
YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	Mersin ili Tarsus ilçesinde bulunan 39 adet özel öğretim kurumunda (Özel Anaokul- Özel İlkokul - Özel Ortaokul - Özel Anadolu Lisesi - Özel Fen Lisesi - Özel Fen ve Teknoloji Lisesi) görev yapan idareci ve öğretmenlere "Eğitimcilerin Yönetsel Koçluk Becerisi Algısına Etki Eden Faktörler (Bir Saha Araştırması)" konulu çalışmada online anket yoluyla "Algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeği ve Çalışan memnuniyeti ölçeği" uygulanacaktır.
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAĞI	Araştırmada Ladyshevsky ve Taplin (2017) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Paillas (2019) tarafından yapılan algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeği ve çalışan memnuniyetini ölçmek için Spector (1985) tarafından geliştirilen Türkçe'ye uyarlama çalışması Korkmaz ve Erdoğan tarafından yapılan 4 maddelik "Çalışan memnuniyeti ölçeği" kullanılacaktır.
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	1) 1 (Bir) Sayfa Yönetsel Koçluk Becerileri Ölçeği. 2) 1 (Bir) Sayfa Çalışan Memnuniyeti Ölçeği. (Bir) Sayfa Demografik Bilgi Formu.
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: BEYHAN GÜRBÜZ	ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır. TARİH: 20 / 02 / 2024

TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve Eğitim Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu Örgütsel Davranış faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI		SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI		
Adı - Soyadı: MURAT KOÇ	Adı - Soyadı:	Adı - Soyadı: MURAT GÜLMEZ		Adı - Soyadı: MURAT KOÇ		
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı:	Unvanı: Doç. Dr.		Unvanı: Prof. Dr.		
İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası:	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.		İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.		
20.02.2024	20.02.2024	20.02.2024		20.02.2024		
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz ŞAHINKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Şirvan KALSIN	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Tevfik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.
..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20.....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
OY BİRLİĞİ İLE	<input checked="" type="radio"/>	Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, 20 / 03 / 2024 - 30 / 04 / 2024 tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi tarafımızca uygundur.				
OY ÇOKLUĞU İLE	<input type="radio"/>					
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.						

Ek B. Bilgilendirilmiş Onam Formu

Tarih:.....

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK KURULU**

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda "Eğitimcilerin Yönetmelik Becerisi Algısına Etki Eden Faktörler (Bir Saha Araştırması)" başlıklı araştırma "BEYHAN GÜRBÜZ" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Bu çalışma, Mersin ili Tarsus ilçesindeki özel okullarda görev yapan eğitimcilerin çalışan memnuniyetinin yönetsel becerisi algısına etkisi ve bu algıya aracılık eden eğitime ait değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Nedeni: Bu çalışma ile yönetsel koçluğun örgüte kazandıracağı düşünülen verimlilik ve performans artışının sağlanması yanında çalışan memnuniyetinin de iyileştirilmesi için eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Süresi:.....

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Tarsus İlçesine bağlı Özel Okullar

Çalışmaya Katılım Onayı:

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Islak imzası ile***)

Adı-Soyadı:

İmzası***:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Beyhan GÜRBÜZ

e-posta:

İmzası: **Enstitü Müdürlüğünde Evrak Ashı İmzalıdır.**

***Online yapılacak uygulamalarda, ıslak imza yerine, bilgilendirilmiş onam formunun anketin ilk sayfasındaki en üst bölümüne yerleştirilerek katılımcıların kabul ediyorum onay kutusunu işaretlemesinin istenilmesi gerekmektedir.

Ek C. Demografik Soru Formu

Anket Soruları

1. Demografik Bilgiler

1. Eğitim Duramunuz

Üniversite Yüksek Lisans Doktora Diğer

2. Yaşınız

3. Meslekteki Kıdeminiz(yıl)

4. Dersine girdiğiniz öğrenci / sınıf sayısı öğrenci / sınıf
(örnek : 125 öğrenci / 5 sınıf)

5. Okuldan elde ettiğiniz geliriniz (Maaş+Ek Ders vs dahil)

6. Göreviniz

Öğretmen Zümre Başkanı Müdür yardımcısı Müdür

Ek D. Yönetmel Koçluk Becerisi Algısı Ölçeği

Yeni sorunlarla karşılaşıldığında yöneticim ilk benim fikrimi dinlemeyi tercih eder.					
Hislerimi yöneticimle paylaştığında yöneticimin kendini rahat hissettiği anlaşılır.					
Yöneticim tecrübesi gereken konularda yardımcı olmaya isteklidir.					
Yöneticim benden beklediklerini benimle açıkça konuşur.					
Takım çalışmasında yöneticim takımın karar almasına izin verir.					
İşle ilgili herhangi bir proje olduğunda proje için bir takım oluşturur.					
Karar alınırken diğerlerinin fikirlerinden gelen sonuca göre hareket eder.					
Problemleri analiz ederken takımın fikrine güvenir.					
Toplantılarda katılımcıların kişiler arası ilişkileri geliştirmesi için zaman tanır.					
Toplantılarda kişilerin ihtiyaçları ve görevleri arasında bir sorunla karşılaştığında kişilerin ihtiyaçlarına göre hareket eder.					
Herhangi bir tartışmada yöneticim bireysel ihtiyaçlarıma odaklanır.					
Yöneticim işyerinde çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını düşünür.					
Yöneticim fikir ayrılıklarının iş yerini canlandırdığını düşünür.					
Farklı düşüncelerin yapıcı olduğunu düşünür.					
Yöneticim sorunların çözümünde yeni yollar arar.					
Kariyerimle ilgili karar alırken, yöneticim risk olsa da strese girmez.					
Yöneticim sorumluluk almam için fazladan çaba sarfeder.					
Performansımı arttırmam için yöneticimden sürekli geri bildirim alırım.					
Performansımı arttırmam için yöneticim rol model olur.					
Yöneticim işimle ilgili önemli konularda öğrenmem ve gelişim için destek olur.					

Ek E. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

Bu kurumda çalışmaktan çok memnunum.					
Bu kurumda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim.					
Kendimi bu kurumun bir ferdi olarak görüyorum.					
Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum.					

Ek F. Yönetmelik Becerisi Algısı Ölçeği Kullanım Onay ve İzin E-Postası

Beyhan Gürbüz

8 Oca Pzt 13:07



Alıcı: ovgu

Sayın Prof.Dr. Kadriye Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU,

Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim.

2019 yılında danışmanlığını yaptığınız Sayın Carolina Emma APARA PAİLLAS'ın

"KOÇLUK: TÜRK VE ŞİLİLİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" adlı tezinde Türkçeye çevirmiş olduğu, Ladyshevsy ve Taplin (2017) tarafından geliştirilen algılanan yönetmelik becerileri ölçeğini kendi bitirme tezimde kullanmak istemektedirim. Ancak kendisine ait bir iletişim bilgisine ulaşamadım.

Ölçeği kullanabilmem için gerekli izni ya da iletişim bilgilerinizi rica ederim.

Saygılarımla,
Beyhan Gürbüz

K. ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU <k>

8 Oca Pzt 20:50



Alıcı: ben

Merhabalar kendisi Şilide ancak danışmanı olarak ben izin verebilirim diye düşünüyorum. Çünkü birlikte cevirdik.

Beyhan Gürbüz

8 Oca 2024 Pzt, 13:07 tarihinde şunu yazdı:



Ek G. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Kullanım Onay ve İzin E-Postası

Beyhan Gürbüz <l

Alıcı: evrim.erdogan ▾

10 Oca Çar 22:01



Sayın Evrim ERDOĞAN,

Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim.

2014 yılında Sayın Oya KORKMAZ ile ortak çalışmanız olan "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi" adlı araştırmanızda kullandığınız ve çevirisini yaptığınız "Çalışan Memnuniyeti" ölçeğini kendi bitirme tezimde kullanmak istemekteyim.

Ölçeği kullanabilmem için gerekli izninizi rica ederim.

Saygılarımla,
Beyhan Gürbüz

Evrım Erdogan <l

Alıcı: ben ▾

11 Oca Per 04:45



Merhaba, ölçeğin çalışmamızda kullandığımız türkçe çevirisini kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim

Ek H. Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Tez Etik İzin İstek Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayı : E-23867972-050.04.04-2400001653

20.02.2024

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Kararı Alınması Hk.

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: Rektörlük Makamının 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu konulu yazısı.

İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında tez aşamasında kayıtlı olan Beyhan GÜRBÜZ isimli öğrencimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'te sunulmuş olduğunu arz ederim.

Prof. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : Öğrenciye Ait Tez Etik Dosyası.

Ek I. Çağ Üniversitesi Tez Etik İzin Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : E-81570533-044-2400001993
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurul İzni Hk.

28.02.2024

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 20.02.2024 tarih ve E-23867972- 050.04.04-2400001653 sayılı yazınız.

İlgi yazıda söz konusu edilen Beyhan GÜRBÜZ isimli öğrencimize ait tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

Ek J. Tez Anket İzni

T.C.
 ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
 Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayı : E-23867972-044-2400002038
 Konu : Beyhan GÜRBÜZ'ün Tez Anket
 İzni Hk.

29.02.2024

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı Beyhan GÜRBÜZ isimli öğrencinin "Eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısına etki eden faktörler (Bir saha araştırması)" başlıklı tezi Üniversitemizde görevli Prof. Dr. Murat KOÇ'un danışmanlığında yürütülmektedir. Adı geçen öğrenci çalışmasında, Müdürlüğünüze bağlı özel okullar bünyesindeki anaokul, ilkokul, ortaokul, anadolu lisesi, fen lisesi, fen ve teknoloji lisesinde öğretmen ve idareci olarak görev yapan personeli kapsamak üzere kopyası Ek'lerde sunulan anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Üniversitemiz Etik Kurulunda yer alan üyelerin onayları alınmış olup, izin verilmesi hususunu bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Ünal AY
 Rektör

Ek : Anket dosyası.

Dağıtım:

Gereği:

T.C.Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne

Bilgi:

Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğüne
 Mersin Valiliğine

Ek K. Mersin Valiliği İzin Yazısı



T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-34776202-605.01-99204693
Konu : Beyhan GÜRBÜZ' ün
Araştırma İzin Onayı

20.03.2024

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Çağ Üniversitesi Rektörlüğünün 29.02.2024 tarihli ve 24000038 sayılı yazısı.
b) Valilik Makamının 19.03.2024 tarihli ve 99137353 sayılı Oluru.

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi, Beyhan GÜRBÜZ' ün "Eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısına etki eden faktörler (Bir saha araştırması)" konulu izin talebi ilgi (a) yazı ile bildirilmiştir.

Söz konusu araştırmanın, 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Mersin ilindeki Özel ilkokul, ortaokul, özel Anadolu lisesi, fen lisesi ve özel anasınıfında görev yapan Yönetici ve öğretmenlere yönelik olarak, eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak, uygulama sırasında mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçları kullanılarak çalışmaya konu kişiler ve aile üyelerinden ad soyad, telefon, adres, din, mezhep, etnik gruba mensubiyet gibi hassas bilgilerin istenmemesi ve uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda, tarafımıza gönderilmesi şartı ile uygun görüldüğüne dair ilgi (b) Olur ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/ rica ederim.

Fazilet DURMUŞ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Valilik Oluru (1 Sayfa)
2-Veri Toplama Araçları (1 Sayfa)

Dağıtım:
-13 İlçe Kaymakamlığına
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)
- Çağ Üniversitesi Rektörlüğüne

Ek L. Valilik Oluru



T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-34776202-605.01-99137353
Konu : Beyhan GÜRBÜZ' ün
Araştırma İzin Onayı

19/03/2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Çağ Üniversitesi Rektörlüğü'nün 29.02.2024 tarihli ve 24000038 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 1563890 sayılı " Araştırma Uygulama İzinleri " Konulu (2020/2 No'lu) Genelgesi.

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi, Beyhan GÜRBÜZ' ün "Eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısına etki eden faktörler (Bir saha araştırması)" konulu izin talebine ilişkin ilgi (a) yazı ve eklerine istinaden, ilgi (b) Genelge doğrultusunda düzenlenen 19.03.2024 tarihli uygun komisyon görüşü ve çalışma programı ilişikte sunulmuştur.

Araştırmanın, 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Mersin ilindeki Özel ilkokul, ortaokul, özel Anadolu lisesi, fen lisesi ve özel anasınıfında görev yapan Yönetici ve öğretmenlere yönelik olarak, eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak, uygulama sırasında mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçları kullanılarak çalışmaya konu kişiler ve aile üyelerinden ad soyad, telefon, adres, din, mezhep, etnik gruba mensubiyet gibi hassas bilgilerin istenmemesi ve uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda, tarafımıza gönderilmesi şartı ile Müdürlüğümüzce uygun değerlendirilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Fazilet DURMUŞ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Adem YILMAZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek M. Tarsus Milli Eğitim Müdürlüğünün Okul Sayısı Ve Eğitimci Sayısını Gösterir Yazısı



T.C.
TARSUS KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-24485542-405.01-101604477
Konu : Dilekçe

04.05.2024

Sayın Beyhan GÜRBÜZ

İlgi : a) 26/03/2024 tarihli dilekçeniz.

b) Çağ Üniversitesi Rektörlüğünün 01/04/2024 tarihli ve 2400002921 sayılı yazısı.

İlgi (a) dilekçeniz ve Çağ Üniversitesi Rektörlüğünün 25/04/2024 tarihinde Müdürlüğümüze tebliğ edilen ilgi (b) yazısında tez çalışmanız için gerekli olan özel okul sayısı, okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, uzman ve usta öğretici bilgileri hazırlanarak aşağıdaki tabloda gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Mehmet METİN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

NOT:Tablodaki bilgiler ilçemizde faaliyet gösteren yalnızca özel okullara ait 03/05/2024 tarihine ait bilgilerdir.

Kurum Türü	Kurum Sayısı	Müdür Sayısı	Müdür Yardımcısı Sayısı	Öğretmen Sayısı	Uzman Öğretici Sayısı	Usta Öğretici Sayısı
Anaokulu	8	8	0	6	19	20
İlkokul	9	9	6	119	12	15
Ortaokul	10	10	7	143	6	3
Anadolu Lisesi	8	8	10	193	10	1
Fen Lisesi	3	3	2	45	0	0
Fen ve Teknoloji Lisesi	1	1	1	17	0	0
TOPLAM	39	39	26	523	47	39