



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURŞAH KÖROĞLU AYDIN

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ MUSTAFA AYDIN BAŞAR

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nurşah KÖROĞLU AYDIN

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

Çanakkale – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART
ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM
ENSTİTÜSÜ



Nurşah KÖROĞLU AYDIN tarafından hazırlanan Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR yönetiminde hazırlanan ve 31/01/2023 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan” **Okul Müdürlerinin Koçluk Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki**” başlıklı çalışma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR
(Danışman)

.....

Prof. Dr. Süleyman Davut GÖKER

.....

Doç. Dr. Menekşe ESKİCİ

.....

Tez No : 10518109

Tez Savunma Tarihi : 31/01/2023

.....

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu 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, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Nurşah KÖROĞLU AYDIN

31/01/2023

TEŞEKKÜR

Kavramsal bölümlerinde koçluğun, koçluk türlerinin, okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin, örgütsel uyumun ne olduğu; pratik uygulama alanında ise ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yapılan anket çalışması ile okul müdürlerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, hayatımın her aşamasında sonsuz destek ve sevgisini esirgemeyen, her anımda yanımda olan, bana güvenen canım annem Rezan KÖROĞLU'na, canım babam Mustafa KÖROĞLU'na özellikle büyük bir sabır ve özveriyle yardımımı esirgemeyen sevgili eşim Oğuz AYDIN ve minik oğlum Arhan AYDIN'a tüm kalbimle sevgilerimi sunarım.

Çalışmam süresince ihtiyaç duyduğum gerek akademik gerek duygusal ve sosyal destekleriyle katkı sağlayan pek çok öğretmen arkadaşşıma teşekkürlerimi iletmek isterim. Özellikle lisansüstü öğrenimim ve tez hazırlama sürecinde bana danışmanlık yapan ve uzakta olsam da her türlü yardımını, desteğini esirgemeyen çok değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca ölçme aracını yanıtlayan tüm öğretmenlere teşekkür ederim.

Çanakkale, 2023
Nurşah KÖROĞLU AYDIN

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Nurşah KÖROĞLU AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

31/01/2023, 110

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Çalışmada okul müdürlerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyumunda; yaş, cinsiyet, kıdem, branş değişkenlerinin etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

İlişkisel tarama modeline dayalı biçimde desenlenen bu çalışmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kütahya ili ve ilçelerindeki resmi, özel, ilköğretim, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir. Araştırma verilerinin toplanması için “Koçluk Becerileri Ölçeği” ve “Örgütsel Uyum Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmanın veri analizlerinde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma istatistikleri ile bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova), pearson korelasyon katsayısı analizi istatistik işlemleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilere göre, cinsiyete göre okul müdürlerinin koçluk rolleri değerlendirildiğinde erkek öğretmenlerin görüşleri kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra cinsiyete göre örgütsel uyum düzeylerine bakıldığında ise kadın öğretmenlerin örgütsel uyumu erkek öğretmenlere oranla daha yüksektir. Branş durumuna göre örgütsel uyum düzeyleri değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Koçluk, Eğitim Sisteminde Koçluk, Okul Yönetiminde Koçluk, Örgütsel Uyum.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN COACHING ROLES OF SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS ORGANIZATIONAL ADAPTATION LEVELS

Nurşah KÖROĞLU AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master Thesis of Educational Sciences Department

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

31/01/2023, 110

The aim of this study is to reveal the relationship between school principals' coaching roles and teachers' organizational adjustment levels. In the study, the coaching roles of school principals and teachers' organizational harmony; It was investigated whether the variables of age, gender, seniority, branch of work had an effect.

The population of this study, which was designed based on the correlational survey model, is the teachers working in public, private primary and secondary schools in Kütahya province and its districts in the 2021-2022 academic year. “Coaching Skills Scale” and “Organizational Adjustment Scale” were used to collect research data. In the data analysis of the study; frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation statistics and independent samples t-test and one-way analysis of variance (Anova), Pearson's correlation coefficient analysis statistics were used.

According to the data obtained in the study, when the coaching roles of school principals are evaluated according to gender, it has been observed that female teachers are higher than male teachers. In addition, when the levels of organizational adjustment by gender are examined, the organizational adjustment of female teachers is higher than that of male teachers. When the organizational adjustment levels were evaluated according to the branch status, a significant relationship was found between the coaching roles of school principals and the organizational adjustment levels of teachers.

Keywords: Coaching, Coaching in Education System, Coaching in School Management, Organizational Harmony



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JURİ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar VE ŞEKİL LİSTESİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5. Sayıtlılar	5

İKİNCİ BÖLÜM

OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUMUN KURAMSAL TEMELLERİ

	6
2.1. Koçluk Kavramı	6
2.2. Koçluğun Tarihsel Gelişimi ve Geleceği.....	7
2.3. Koçluk Türleri	8
2.3.1. Kariyer Koçluğu	9
2.3.2. Aile Koçluğu.....	9
2.3.3. Üst Yönetim Koçluğu	9
2.3.4. Performans Koçluğu	10
2.3.5. Girişimcilik Koçluğu	10
2.3.6. Eğitimde Koçluk.....	10
2.4. Okul Yöneticilerinin Koç Davranışı.....	23

2.5. Koçluğa Dayalı Yönetimin Avantajları.....	26
2.6. Okul Yöneticilerinin Koçluk Yeterlilikleri.....	29
2.6.1. Liderlik	29
2.6.2. Kendini Tanıma ve Öz Denetim	30
2.6.3. İletişim	31
2.7. Koçluk Becerisine Sahip Yöneticinin Görev ve Sorumlulukları.....	40
2.8. Örgütsel Uyum	41
2.9. Öğretmenlerin Örgütsel Uyumu	42
2.10. Öğretmenlerin Örgütsel Uyumunu Etkileyen Faktörler	43
2.10.1. Okul Deneyimleri	43
2.10.2. Okulun Yapısı.....	44
2.10.3. Okulun Özellikleri	45
2.10.4. Öğretmenin Kişisel Özellikleri	45
2.11. Öğretmenlerin Örgütsel Uyumunu Sağlama Yolları	46
2.11.1. Örgütsel Toplumsallaşma	46
2.11.2. İşlemsel Koşullanma.....	47
2.11.3. Etkileşim Çözümlemesi	47
2.11.4. Örgütsel Danışma	48
2.11.5. Duyarlılık Eğitimi	49
2.12. Öğretmenlerin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi	49
2.12.1. Yabancılaşma.....	50
2.12.2. Umursamazlık.....	51
2.13. Okul Müdürlerinin Koçluk Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyumunu Arasındaki İlişki.....	52
2.14. İlgili Araştırmalar	53
2.14.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	53
2.14.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 61

YÖNTEM 61

3.1. Araştırmanın Modeli	61
3.2. Evren ve Örneklem.....	61
3.3. Veri Toplama Araçları.....	63
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumu.....	63

3.4.1 Geçerlilik ve Güvenirlik	64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUMLAR	
4.1. Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerileri Alt Boyutlarına Yönelik İfadelerin İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	67
4.2. Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Demografik Özelliklerine göre Farklılıkları	72
4.2.1. Okul yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Cinsiyetlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	72
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeylerine İlişkin Bulgular	77
4.4. Öğretmen Örgüt Uyumunun Demografik Özelliklere Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	78
4.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	80
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	
5.1. Sonuçlar.....	82
5.2. Tartışma.....	84
5.3. Öneriler.....	88
KAYNAKÇA	91
EKLER	I
EK-1 OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKETİ.....	I
EK-2 İZİN BELGELERİ.....	X

TABLO VE ŞEKİL DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Şekil 1	Eğitim örgütlerinde koçluk hizmet alanları	12
Tablo 1	Ankete katılan öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı	62
Tablo 2	Veri toplama araçlarının tanımlanmasında kullanılan puan aralıkları	63
Tablo 3	Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi	64
Tablo 4	Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ait normal dağılım analizi	65
Tablo 5	Okul yöneticileri koçluk becerileri kendini tanıma ve özdenetim alt boyutuna göre öğretmen görüşlerinin değişiminin dağılımı	67
Tablo 6	Okul yöneticileri koçluk becerileri iletişim alt boyutuna göre öğretmen görüşlerinin değişiminin dağılımı	69
Tablo 7	Okul yöneticileri koçluk becerileri liderlik alt boyutuna göre öğretmen görüşlerinin değişiminin dağılımı	71
Tablo 8	Okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutlarının, öğretmen cinsiyetlerine göre değişiminin dağılımı	73
Tablo 9	Okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutlarının, öğretmen kıdemlerine göre dağılımı	74
Tablo 10	Okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutlarının öğretmen branşlarına göre değişiminin dağılımı	76
Tablo 11	Örgütsel uyum ölçeğinin istatistiksel dağılımı	77
Tablo 12	Örgütsel uyumun öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiminin dağılımı	78
Tablo 13	Örgütsel uyumun öğretmenlerin kıdem ve branşlarına göre değişiminin dağılımı	79
Tablo 14	Okul yöneticilerinin koçluk becerileri ile örgütsel uyumu arasındaki ilişkinin değişiminin dağılımı	81

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın problemi, önemi, sınırlılıkları ve sayıltılarına değinilmiştir.

1.1. Problem

21. yy teknoloji ve bilim çağıdır. Teknoloji ve bilim alanındaki yenilik ve gelişmeler eğitimde de değışimi zorunlu hale getirebilir. Eğitim alanındaki gelişmeler *Nasıl daha başarılı olunur, kısa sürede nasıl yüksek başarı elde edilir?* soruları üzerine kurulmakta, bu sorulara cevap ararken eğitim örgütlerinin en önemli üyesi öğretmenleri donanımlı, nitelikli, teknolojik gelişmelere ayak uyduran bireyler olarak yetiştirmek gerekebilir. Eğitim örgütlerini ayakta tutan, örgütü geleceğe yönelik hedeflere ulaştıran öğretmenler sistemin ana parçası konumundadır (Demirer, 2019).

Öğretmenlerin hedefe ulaşmada örgütten ve örgüt yönetiminden birtakım talepleri olabilir. İyi bir örgüt ve örgüt yöneticisi öğretmen istemeden bu talepleri belirlemiş olmalıdır ki öğretmen örgüte uyum sağlayabilmelidir. Öğretmenin örgüte uyumunu kolaylaştıran paydaş ise örgüt yönetimi tarafından gösterilecek olan koçluk rolleri olduğu düşünülebilir. Aksi takdirde öğretmenlerin örgüt ve örgüt yönetimi içerisinde yaşadıkları herhangi bir aksaklık örgütün tümünü etkileyebilir (Ellinger vd, 2010).

Eğitim sisteminde koçluk çağdaş ve yeni yaklaşımlar arasında sayılabilir, yeni yaklaşımlarla birlikte Türkiye’de geleneksel yöneticilik anlayışı yerini koçluk rolleri olan yöneticiye bırakmaktadır. Koç yönetici sürekli kendini yenileyen, teknolojik gelişmelerden haberdar olan ve öğretmenlerini çok iyi tanıyan, donanımlı bir yöneticidir. Koçluğun bir süreç olduğu düşünülürse bu süreçte yönetici öğretmenini eğitmek, öğretmek, moral motive sağlamak, verimliliği artırmak, rehberlik etmek için çabalamaktadır (Öztürk, 2007).

Anahtar kelimemiz koçluk rollerine sahip yöneticinin öğretmenini iyi tanımak için çaba gösterebilmesidir. Çünkü koç yönetici öğretmenini iyi tanıdığı takdirde koçluk rollerini

kolayca gösterebilir. Öğretmenin içindeki var olan potansiyeli açığa çıkararak yönlendirmeler yapabilir.

Okulu bir aile ortamı gibi düşünürsek öğretmen, yönetici ve öğrenciler birbirini etkileyen zincirin halkaları gibi düşünülebilir. Öğretmenin okula uyum sağlayamaması, motive eksikliği, sorunların çözülememesi, öğrencileri etkileyebilir. Dolayısıyla bu durum öğrenci başarısına ve okul müdürüne yansiyabilir. Öğretmenlerimiz okula ne kadar mutlu, yüksek motive ve istekle geliyorlarsa okul ve öğrenci başarısı o kadar artabilir. Bu durumun sağlanabilmesi okul müdürlerinin koçluk rollerini gösterip benimseyebilmelerine bağlı olduğu düşünülebilir. Okul müdürleri koçluk rollerini gösterirken öğretmenlerin de istekli olmaları önemli etkenler arasında sayılabilir. Koçluk rollerini benimseyen okul yöneticileri; örgüt ortamını düzenleyip, iyileştirebilmektedir. Örgüt bireyleri arasında iyi bir iletişim kurmakta, öğretmenlerin diğer örgüt bireyleri ile iyi bir iletişim kurmalarını sağlayabilmektedir. Okuldaki her gelişme ve durumdan haberdardır (Aydar, 1999).

Kısacası; koçluk rollerini benimsemiş yöneticiler karanlık bir mekânda ışığın yerini gösterebilir fakat ışığı yakıp, karanlıktan çıkabilmek öğretmenin görevleri arasında sayılabilir. Okul yöneticileri yanınızda olduğunda kendinize daha çok güvenebilir, kaygı ve endişeleriniz azalabilir. Daha iyi, daha başarılı olabilmek için neler yapabileceğimi düşünmeye başlayabilir, sonunda ise performansınız artarak, hedefe ulaşma ve başarılı olma daha da kolaylaşabilir (Alcan, 2018).

21 yy'ın ilk çeyreğinde ise okul ortamını ve öğretmenleri etkileyecek pek çok durumdan söz edilebilir. Okul yöneticileri okulda en üst idari amir konumundadır. Yeterli tecrübe ve beceri kazanmadan sadece sınava tabi olarak okul müdürü oldukları için ast ve üst ilişkisi şeklinde okulu yönetmeye çalışabilmektedirler. Bu durum öğretmen başarısını etkilemekte, moral ve motivasyonunu düşürmekte, öğretmeni farklı çıkış yollarına yönlendirebilmektedir. Öğretmen tayin istemenin, okuldan bir an önce ayrılmanın yollarını düşünebilmektedir. Öğretmen, öğrenci, kısacası okul başarısı düşülebilmektedir. Bu durum çağdaş bir yaklaşım olarak okul yöneticilerin koçluk rollerine sahip olmasının ne derece önem arz ettiğini bir kez daha karşımıza çıkarmaktadır (Akçıl, 2012).

Araştırmada okul yöneticilerin koçluk rollerine sahip olmalarının ve koçluk rollerini

benimsemelerinin öğretmenlerin örgüte uyumunu kolaylaştıracağı, olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Kütahya merkez ve ilçelerindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerden verilerin toplanması yolu ile gerçekleştirilen çalışmada su alt sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin koçluk yeterliliklerini sergileme düzeyi nedir?
2. Okul müdürlerinin koçluk rollerini sergileme düzeyleri;
 - a) cinsiyetleri
 - b) medeni durum
 - c) mesleki kıdem
 - d) öğretmenlik alanı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyi nedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyi;
 - a) cinsiyete ve
 - b) kıdeme göre farklı mıdır?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

21. yy'ın ilk çeyreğinde değişen yaşam koşulları ve şartlar farklı, yeni eğitim yaklaşımlarının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Gelenekselci ve edilgen yaklaşımlar yerini başarı odaklı bireylerin etkin olarak katılım gösterdiği yaklaşımlara bırakmıştır. Bu yaklaşımlardan biri de koçluk uygulamasıdır. Eğitim sistemimizde başarı büyük ölçekte iyi bir eğitim öğretim ortamının sağlanmasından ve öğretmen, öğrencilerin bu sürece katılmalarından geçmektedir. Eğitim kurumlarında bu süreci oluşturanlar yani başarının kilit noktası ise okul yöneticileridir. Eğitim kurumlarından istenilen verimliliğin alınabilmesi için okul yöneticilerini iyi yetiştirmek gereklidir. Eğitim örgütlerinin devamlılığı için bu

zorunludur.

2021 yılında eğitim örgütlerinde gittikçe artan pek çok sorun bulunmaktadır. Bu sorunlar etkili yönetim becerilerine sahip okul yöneticileri tarafından çözülebilmektedir. Ancak halen öğretmene gerektiği değeri vermeyen onları bir robot gibi gören okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticileri amir memur ilişkisine dayalı bir yaklaşım izleyerek öğretmene davrandıklarında bir takım sorunlarda beraberinde gelmektedir. Bu tarz yaklaşımın olduğu örgütlerin ise ayakta kalması neredeyse olanaksızdır. Eğitim kurumlarının modern bir yaklaşımla sürekliliğini sağlamak için okul yöneticilerinin koçluk bilgi ve becerisine sahip olması, bilgi ve becerilerini de eğitim kurumlarında uygulayabilmesi gereklidir. Yöneticilerin koçluğu uygun şekilde uygulaması, bireysel performansı artırmaları kaçınılmaz olacaktır.

Okul Yöneticilerinin koçluk bilgi ve becerisine sahip olması öğretmenlerin okula yönelik olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacaktır. Öğretmenlerin okula olan aidiyet duyguları artacak dolayısıyla örgütsel uyum düzeyleri de güçlenecektir. Okul öğretmenler için iş yeri olmaktan çıkıp birlik beraberliğin olduğu, başarının olduğu bir eğitim ortamı haline gelecektir.

Bu çalışmada okul yöneticileri koçluk becerileri iletişim, kendini tanıma ve özdenetim, liderlik alt boyutları incelenerek koçluk anlayışının okul yönetimince kullanılmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin yöneticilik anlayışlarını değiştirerek iletişim, liderlik, kendini tanıma ve özdenetim becerilerine dayalı yeni bir yönetim anlayışı benimsemelerine ve okul yöneticilerinin koçluk rollerine ilişkin yasal mevzuatta düzenlemeler yapılmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Buradan yola çıkarak araştırmada okul yöneticilerin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi belirlenerek eğitim yönetimi alanında yapılacak olan araştırmalara, öğretmen ve yöneticilerin gelişimine, eğitimin kurumlarının başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilgili araştırmalara da katkı sunması da düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış olup, veri toplama aracındaki sınırlılıklar, bu araştırma için de söz konusudur. Araştırmanın planlanıp yürütülmesinde bir takım sınırlılıklardan hareket edilmiştir.

1. Bu araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezi ile Tavşanlı, Emet, Domaniç ve Hisarcık ilçelerindeki tesadüfi örneklem tekniği olarak belirlenen okullarda, araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılı ve araştırmaya katılan örneklem grubu ile sınırlıdır.

3. Araştırmadaki görüşler okullardaki Branş Öğretmenleri sayısının az olmasından dolayı Sınıf Öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

4. Araştırma; “Koçluk Becerileri Ölçeği” ile “Örgütsel Uyum Ölçeği” olarak kullanılan iki ölçme aracıyla sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

1. Üzerinde çalışılan, belirlenen örneklem grubu evreni temsil edecek niteliktedir.

2. Yapılan hesaplamalarla güvenilirlik ve geçerlik düzeyi yüksek bulunan ve uygulanan ölçme araçları, okul müdürlerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerini açığa çıkaracak güvenilirliğe sahiptir.

3. Ölçeklerin uygulanması sırasında öğretmenlere yönelik yapılan açıklamada, kişilerin kimlik bilgilerinin istenmediği, gönüllüğün esas olduğu ve araştırmaya yapacakları katkının önemini belirten ifadeler vurgulandığından araştırmaya katılan öğretmenlerin içtenlikle cevapladıkları düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUMUNUN KURAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde okul müdürlerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyumuna ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Koçluk Kavramı

En genel biçimiyle koçluk; bireylerin kendi iç dünyalarıyla ilgili farkındalıklarını ya da var olan potansiyellerini ortaya çıkarmayı sağlayan sistemler bütünüdür. Koçluk insan yaşamının ta kendisidir. Değişim yönetimidir. Bireyleri odaklı düşündürebilmektir. Koç ise, bütün bu sistemlerin bilincinde olup uygulayan kişidir. Bunun için koçun, başlangıcı olup, bitişi olmayan süreklilik arz eden bir eğitim sürecine girmesi gerekir. Koç; güçlü, yapıcı ve etkin sorular sorar. Karşısındaki kişiyi iyi dinleyerek her alanda gelişimini destekler. Koçlukta birey, tek başına zorluğun üstesinden gelmeyi öğrenir. Koçluk mevcut durumundan daha iyi konuma gelmek isteyen sağlıklı bireylere yapılar tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanır (Demir ve Doğanay, 2009).

Eğitim sisteminde koçluk; öğrencilerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek, tam anlamıyla kendisini tanımasını, hedef belirlemelerini sağlamayı ve kaynaklarını verimli kullanmaya yönelik yol haritası belirleyip, eylem planı oluşturmasına destek sağlayan hizmettir. Eğitimde koçluk; öğrencilerin öğrenme yolu nasıl olursa olsun eğitim sürecini planlamak, kolaylaştırmak, alışkanlık oluşturmak, hedefi üzerine ilerleyen ailesiyle çevresiyle olan iletişimini daha nitelikli hale getirmeyi amaçlayan bir çalışma türüdür (Barutçu ve Özbay, 2009).

Okul yönetiminde koçluk; belirlenen hedefler doğrultusunda okulun hedeflerine ulaşması için öğretmenleri ile etkili bir iletişim kurma, motive etme, çalışma şevki kazandırma, iyi bir dinleyici olma, günlük problemlere çözüm yolu önerme, yönlendirme sürecidir. Koç; olayların nedenleri hakkında görüştüğü kişidir. Okul yöneticileri gerektiğinde öğretmenlerinin sorunlarını dinler, sorunlarının kaynağını araştırır,

öğretmeniyle birlikte çözüm yolu bulur, yönlendirmeler yapar (Baltaş, 2011). Koçluk rolünü benimsemiş bir okul yöneticisi iyi bir liderdir, sıradan bir yönetici değildir, vizyon sahibidir. Okulun ve öğretmenin sorunlarını kendi sorunu gibi görür. Okul yöneticisi koç olarak öğretmenin gözünde modern, yeni bilgilerle duran, motive gücü yüksek, öğretmenine güven veren, başarılı bir lider olmalıdır (Evered ve Selman, 2011). Okul yöneticiliği diğer yöneticiliklerden farklı bir yöneticilik tarzıdır. Aslında öğretmenlikle başlayan bu süreç yöneticiliğe geçince derse girme süresi azalsa da, öğretmen ve öğrenci sorunlarıyla ilgilenmenin yoğun olduğu kısacası eğitimden kopamama durumuna dönüşmektedir.

Örgütsel Uyum; kişilerin çalıştığı örgütle benzeşmesi, örgütle benzer hedef ve çabalarının olması, örgüt gelişimi için gayret göstermeye istekli olmasıdır. Özellikle örgüte yeni katılan kişiler örgüte uyum aşamasında problem yaşamaktadırlar. Eğitim örgütlerinde de aynı şey geçerlidir. Yeni atanan ve ya farklı bir okula tayin isteyen öğretmen örgüte uyum konusunda bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Öğretmen ve örgütün temel özellikleri arasındaki benzerlik, öğretmen ve örgütün amaçları arasındaki uyum, öğretmenin bireysel tercih ve ihtiyaçları ile örgütün bireysel tercih ve ihtiyaçlarının benzerliği öğretmenlerin örgüte uyumunu oluşturur (Kristof, 1996). Örgüte uyum sonucunda örgüte bağlılık meydana gelir (Steele, 2016). Devamında da çalışanlardan verim ve başarı beklenir. Eğitim kurumlarında; öğretmenlerin okul yönetimi ve öğretmen arkadaşları ile örgütsel uyumu; öğretmenlerin eğitsel performansını, örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Yahyagil, 2005). Bu nedenle okul yöneticilerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyumu arasındaki ilişki, eğitimde özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur.

2.2.Koçluğun Tarihsel Gelişimi ve Geleceği

Koçluk kavramının geçmişi oldukça eskilere dayanmaktadır. Kelime anlamı olarak koçluk denilirse de aynı işlevi görmektedir. Antik dönem filozoflarından Sokrates (M.Ö. 470-339) ‘‘Sokratik yöntem’’ adında özgün bir öğretim şekli ortaya koymuştur. Sokratik yöntem de etkili soru sorma, neden sonuç çıkarma, mantıksal düşünmenin önemli eğitsel değeri vardır. Bir tür o dönemlerde ismi koçluk olmasa da koçluk yapılmaktadır. 1550’li yıllara geldiğimizde ise Viyana ve Budapeşte arasında insanları taşıma amaçlı kullanılan, at gücüyle çalışan tekerlekli araçlar’’ kotsche’’ olarak adlandırılmıştır. İngiltere’de ise bu kelimenin anlamı ‘‘koç (coach)’’ şeklindedir (Sommercamp, 2016). Koçluk terimi 1840’lı

yıllarda ise eğitim alanında ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Oxford üniversitesinde ise sınavlara öğrenci yetiştiren öğretmenlere ya da üniversite öğretmenlerine koç denilmekteydi. Türkiye'de ise koçluk bu anlamı ile ilk kez'' Beyaz Gölge'' isimli televizyon serisinde kullanılmıştır. Koçluğun örgütsel yaklaşım olarak ortaya çıkması 20. Yüzyıl sonu ve 21. Yüzyıl başlarına rastlamaktadır. (NHS, 2005). 1950'li yıllarda ise Harvard Business School profesörlerinden MylesMace'in çalışmaları koçluğun yönetim alanındaki işlevine yöneliktir ve artık koçluk iş dünyasına yavaş yavaş girmeye başlamıştır. Artık hızlı teknoloji ile gelişen ve değişen dünyada insanlardan yüksek verim elde etmek önemlidir. Türkiye'de koçluk 2000'li yılların başında bir koç tarafından yapılmış son 20 yılda oldukça fazla gelişim göstermiştir. 2005 yılında ise Türkiye'de Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) kurulmuştur. Bu kuruluş 95'in üzerinde ülkede etkin değişik dallarda koçluk eğitimi vermektedir. Türkiye'de ise eğitim örgütlerinde özellikle okul yönetiminde 2000'li yıllarda önem kazanmıştır. Eğitim örgütlerinde ki sürekli değişime adapte olmak, yöneticilerin hata yapma riskini azaltmak, yetişmiş tecrübeli öğretmene duyulan ihtiyaç, stres ve çatışma ortamını uzaklaştırmak için okul yöneticilerinin koçluk eğitimi almaları koçluk becerileri ne sahip olmaları ayrıca önem arz etmektedir. 29 Haziran 2013 tarihinde 28692 sayılı resmi gazetede ''Koç Ulusal Meslek Standardının'' yayınlanmasıyla koçluk bir meslek olarak kabul edilmiştir. 2016 ve 2017 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü Hizmetiçi Eğitim Planlarında ''Eğitim Koçluğu Kursu'' ''Yaşam Koçluğu'' Farkındalık Kursu'' ifadeleri yer almıştır (MEB 2017). Yine okullarda 2018'den itibaren tamamen öğrenci öğretmen arasında gönüllülüğe dayalı koçluk projeleri inşa edilmektedir. Okul yöneticilerine hizmet içi eğitim kapsamında koçlukla ilgili eğitimler verilmektedir.

2.3. Koçluk Türleri

Günümüz şartlarında birey ve örgütler değişen ihtiyaçlarına göre farklı koçluk türlerine gereksinim duymaktadırlar. Örgütlerin karmaşık yapısı ve yüksek performans isteği farklı alanlarda koçluk türlerini doğurmuştur. Öncelikle İngiltere ve Amerika'da başlayıp yaygınlaşan koçluk türleri Türkiye'de ise bir, iki yıldır daha yaygın hale gelmiştir. Eğitim alanında Türkiye'de 2001 yıllardan itibaren bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Tüm koçluk türleri aynı amaca hizmet etse de ihtiyaca göre farklı alanlara ayrılmaktadır. Bu çalışma kapsamında en yaygın kullanılan koçluk türlerine kısaca

değinilmiştir.

2.3.1. Kariyer Koçluğu

Kariyer koçluğu kurumsal düzeyde yapılabildiği gibi bireysel düzeyde de yapılan koçluk türüdür. şirketlerin gelişimi, üst pozisyona gelmeleri amaçlı hedefler belirlenir. Yapılması gerekenler yönünde koçluk yapılır. Bireysel düzeyde uzun süre işsizlik yaşayan bireylere moral motive sağlar. Güven kazanmalarına yardımcı olur. Kariyerini yükseltmek isteyen, kariyer kargaşası yaşayan bireylere de kişisel özellik ve yeteneklerine göre farklı meslek seçimi yapmalarına yardımcı olur. Kariyer koçluğu bireysel olarak meslek öncesi, meslek sırasında ve meslek sonrası kişinin mesleki gelişimini yetenek ve ilgi alanlarını tanıyarak farkındalıklarının artmasını sağlar (Damaş, 2010).

2.3.2. Aile Koçluğu

Aile içerisinde dengeli ve sağlıklı bir ilişki kurmak amacıyla yapılan koçluktur. Aile içerisinde anne ve baba rollerini tanımlayarak çocuk yetiştirmede ortaya çıkan sorunları belirlemek ve sorunları çözmeye konusunda alınan destek sürecidir. Ana amaç aile fertlerine sorulan sorularla kendi doğrularını bulmalarına yardım etmektir. Aile koçu aile fertlerini dikkatli dinlemeli, düzenli olarak toplanarak ele alınan sorunlar tartişılır gizlilik önemlidir. Güven ortamının olması ve aktif katılım bu koçlukta ki gerekli koşullardandır (Damaş, 2010)

2.3.3. Üst Yönetim Koçluğu

Çoğunlukla şirketlerde işini iyi yapan, disiplinli çalışan, herhangi olumsuz profil göstermeyen, yüksek performansta çalışan kişilere, yönetici görevi verilmektedir. Bu kişiler hiçbir yöneticilik eğitimi almadan hiçbir tecrübeye sahip olmadan bu noktaya gelmişlerdir. Yönetici olduklarında bocalamakta, yeterli performansı gösterememektedirler.

Üst yönetim koçluğu; bu aşamada devreye giren koçluk türüdür. Kişinin çalışma hayatını düzenlemesini, motivasyonunun artmasını sağlar. Üst yönetim koçluğunun hedefi standart kural, kaide ve roller yerine kendi kural ve rollerine oluşturmasına destek vermektir. Üst yönetim koçluğunun amacı; örgüt yöneticilerinin yönetim gücü ve etkinliğini artırmak,

uzun vadede ise örgüt performansını yükselterek gerçek başarıya ulaşmaktır (Benett ve Brush, 2009).

2.3.4. Performans Koçluğu

Çalışanların hedeflerine çalışmalarına yönelik yapılan koçluktur. Bireyin performansında yaşanan düşüklüğünün nedenleri ile araştırarak artırmaya yönelik çalışmalar yapar. Bireylere yüksek enerji motive sağlar. Performans koçları; kurumun performans hedeflerine bağlı olarak kişinin performans sonuçlarını, hedeflerini gözlemler. İstenen göstermesi gereken performansa ulaşmasını sağlayacak plan hazırlar (Whitmore, 2009).

2.3.5. Girişimcilik Koçluğu

Yeni bir iş kurma ya da var olan işini yenileştirme değiştirme amaçlı olarak kişilerin ulaşmak istediği hedeflere yönelik verilen koçluk eğitimidir. Kişilerin yaptıkları işten hem mutlu olmaları, hem de başarılı olmaları sağlanır. Kişilerin işlerini sağlıklı bir şekilde yürütmeleri ne yardımcı olur (Başak, 2014).

2.3.6. Eğitimde Koçluk

Koçluk eğitim alanında 2000'li yıllardan itibaren İngiltere ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerde kullanılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda koçluk eğitimi alan okul yöneticisi ve öğretmenlerin olduğu okullarda öğrenci başarıları daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Koçluk eğitim sistemine göre daha esnek ve uzaktan da devam ettirilebilir bir süreçtir. Koçluk almak isteyen öğretmen öğrenci ve okul yöneticilerinin isteklerine bağlı olarak hedefler, gündem belirlenir. Eğitimin hedefleri, süreci eğitimciler tarafından belirlenir. Hatta eğitim ile kazandırılmayan süreçler koçlukla tamamlanabilir. Bu nedenle koçluk son yıllarda Türkiye'de de önem arz etmeye başlamıştır (Aras Çakar ve Başar, 2021; Yıldırım ve Şerefhanoglu, 2014). 21. yy bilgi, teknoloji, değişim ve yenileşme çağıdır. Çağın gerektirdiği olumlu değişimler yanında gençler arasında olumsuz değişimler de yaşanmaktadır: uyum sorunları, davranışsal bozukluklar, suç işleme gibi. Eğitim örgütleri artık bilgi aktarımı, eğitime yanında olumlu davranış, düşünce geliştirmeyi alışkanlık haline getirmesi beklenilmektedir. En büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Yenileşme ile

birlikte görev ve sorumlulukları değişmektedir. Yüksek sorumluluk, yüksek verimlilikte çalışmalarını için koçluk eğitimi ile desteklenmeleri gerekir. Başlangıçta koçluk ders gözlemine dayalı üç aşamalı bir süreçtir. Bu süreçler sırasıyla ders öncesi yapılan görüşme(negotiation), sınıf uygulamasının incelenmesi, ders sırasında gözlenenler konusunda ders sonrası yapılan görüşmedir (Demlokowski, Eldridge, Hunter 2006; Hawkins ve Smith, 2006; Passmore, 2010; Peltier, 2010; Nieuwerburgh, 2012). Ülkemizde yeni göreve başlayan öğretmenlerin gelişimleri için okul yöneticilerine; derslerini izlemeleri değerlendirmeleri, geribildirim vermeleri de henüz ismi konulmasa da bir anlamda koçluk uygulamasıdır. Koçluk eğitimi bazı ülkelerde eğitim yöneticisi yetiştirmek amacıyla zorunlu tutulmaktadır. İngiltere'de Ulusal Kolejde okul yöneticileri için liderliğe giriş, liderlik yolları, ulusal profesyonel yöneticilik programı adı altında sertifika programları verilmektedir (Nieuwerburgh, 2012). Burada amaç okul yöneticilerine bu eğitimi vererek öğretmen, öğrenci ve okul çalışanlarını moral motivasyonunu artırmak, akıl yürütme, sorgulama becerisi kazandırmak, eğitimsel gelişmeyi sağlayacak olumlu davranışlar kazandırmaktır. Koçluk becerileri eğitimi İngiltere'de okul yöneticilerinin üst düzeyde gelişimi için şarttır. ABD'de ise eğitimcilere yönelik yeni bir liderlik becerisi olarak adlandırılmaktadır (Hommand, Lapointe, Meyerson, ve Orr, 2010). 2001 yılında İngiltere'de okul yöneticileri liderlik ve yönetim programına koçluk uygulamaları eklenmiştir. Okul müdürleri göreve başlamadan önce liderlik yeterliliği sertifikası almaktadırlar. Ülkemizde eğitimde koçluğun temel amacı öğrenci başarısını, performansını, motivesini artırmaktır. Koçluk eğitimi alan okul yöneticilerinin okullarındaki öğretmenler daha başarılı, koçluk eğitimi alan öğretmenlerin olduğu okullardaki öğrenciler ise diğer okullara göre daha başarılıdır bu bir döngüsel süreçtir, birbirine etkilemektedir. Türkiye'de okul yöneticilerine koçluk eğitimi zorunlu olmamakla birlikte hizmet içi eğitim yoluyla okul yöneticilerinin isteğine bağlı olarak verilmektedir. Öğrenci koçluğu ise daha çok özel eğitim kurumlarında yapılmaktadır. 2005-2006 yılında Türkiye'de yapılandırmacı öğrenme yaklaşımına geçilerek koçluğun eğitimin ayrılmaz bir parçası olduğu ön plana çıkmıştır. Yeni anlayış ezberci eğitime son vererek, öğrencinin aktif katılımına, doğru karar vermesine, kendi başına sorun çözmesini destekleyip, geliştiren yaklaşımdır. Koçlukla paralellik göstermesi bu anlamda eğitimde koçluğun önemini artırmıştır. Son yıllarda mevzuatta yer almamasına rağmen MEM'e bağlı ARGE birimleri tarafından tamamen gönüllülük ve isteğe bağlı öğrenci koçluğu ile ilgili projeler geliştirmektedir. Devlete bağlı okullarda bu yolla öğretmenlere koçluk hizmeti verilmektedir (Demir, Doğanay, 2009). Koçluk eğitiminde okullardaki

rehber öğretmenler diğer öğretmenlere eğitim vererek gerekli bilgilendirmeleri yapmaktadırlar. Eğitimde koçluğun kişilerin güçlü ve zayıf yanlarının farkına vararak sürekli değişim ve yenileşmeyi sağladığı verimi artırdığı, geleceğe yönelik çözümler üretmesine yardımcı olduğu söylenebilir. Başar eğitimde koçluk hizmetleriyle ilgili olarak bu hizmetlerin eğitim kurumlarında yer alan tüm paydaşlara verileceğini ifade etmektedir. Bu hizmetler; öğrenci koçluğu, öğretmen koçluğu, denetçi koçluğu, ebeveyn koçluğu, okul yöneticisi koçluğudur (Başar, 2022).



Şekil 1. Eğitim Örgütlerinde Koçluk Hizmet Alanları (Başar, 2022)

Öğrenci Koçluğu hizmetleri; eğitimde yaşanan çağdaş ve hızlı gelişmeler doğrultusunda ihtiyaç halini almıştır.. Toplumun tümünü eğitmek oldukça zor bir iştir. Bunun bilincinde olan toplumlar kişisel gelişime önem vermeye başlamışlardır. Böylece koçluk sistemi eğitim alanında yaygınlaşmaya başlamıştır. Öğrenci Koçluğu sadece öğrencinin eğitimi ile ilgilenen değil öğrencinin her durumuyla ilgilenen onu tanıyan, stresini azaltan, başarıya odaklanmasını sağlayan bir eğitim sistemidir (Damaş, 2010).

Aslında içinde yaşadığımız çağda artık çoğu anne baba çalışmaktadır. Çocuğunun yanında olmadığı zamanlarda onun kontrol edilmesi yönlendirilmesi eğitim-öğretimden kalan eksikliklerini tamamlaması uzman kontrolünde başarıya odaklanması ebeveynlere büyük rahatlık vermektedir. Eğitim Koçluğu aynı zamanda Öğrenci koçluğudur. Öğrencilerin bireysel ihtiyaç ve farklılıklarını algılayarak başarı odaklı istedik değişimler meydana getirmek amaçtır. Eğitim koçluğunda öğrenci ve öğretmen arasında güvene dayalı

bir ilişki söz konusudur. Knight (2006); eğitimde önemini yitirmiş, klasik öğretim yöntemleri yerine koçluk uygulamalarının yenilikçi ve geçerli öğretim yöntemlerinden olduğunu ileri sürmüştür. Amaç öğrenci gelişimini artırmak, öğrencilerin yaratıcılık, araştırma yönlerini kuvvetlendirmeye, aktif bireyler olmalarını sağlamayı, ezbercilikten uzak düşünerek, sorgulayarak öğrenen nesiller yetiştirmeyi sağlamaktır. Başarılı bir sporcu koçu nasıl öğrencisine motivasyon sağlıyor, yaşadığı zorluklarla baş etme becerisi kazandırıyor ise eğitim koçları da aynı görevi yapmaktadır. Günümüzde sınava dayalı bir eğitim sisteminin oluşu da eğitim koçluğunu zorunlu kılmaktadır. Eğitim koçluğunun sağladığı faydalar;

- Öğrencide özgüven artışı.
- Öğrenciyim kendi içinde ve ailesi ile yaşadığı sorunları çözümlenebilmesi.
- Yaşanılan stres kaygı nedeniyle ani öfke patlamalarının çözümlenmesi.
- Dersleri odaklanma.
- Planlı ve programlı ders çalışma.
- Hedef belirleme.
- Öğrenci bireysel farklılıkları ile uyumlu hale getirme
- İletişim sorunlarını çözebilme gibi beceriler kazandırılır (Çiçekdağ, 2022).

Eğitim koçluğu yalnızca öğrenciye yapılan koçluk değildir. Hem öğrenci hem de ebeveynlere yapılan ebeveynlere de çocuklarına karşı doğru iletişim kurma, sınav kaygısı ile başa çıkma, hızlı ve doğru okuma, nefes teknikleri konularında eğitimler verilmektedir. Öğrenci koçluğu 13 yaşından büyük öğrencilere verilen eğitimdir (Koçel, 2001).

Öğretmen Koçluğu hizmeti ise iki şekilde düşünülebilir. Öğretmenlerin görevini etkili yapmasına yönelik bir öğretmen koçu desteği alması, diğeri de öğretmenlerin koçluk hizmeti vermesi şeklinde düşünülebilir. Öğretmenlere koçluk desteği veren koç yönetici öğretmenini dinler, empati kurar iyi bir gözlem yeteneğine sahiptir. Öğretmenlerinin sorumluluk alarak karar vermelerini sağlar. Okul içi kararlarda öğretmenlerine danışır. Öğretmenlerine saygı çerçevesinde davranır, geri bildirimler verir. Koç bir okul yöneticisi gelişmiş bir iletişim becerisine sahiptir. Çatışmaları eşit bir şekilde yönetir, öğretmenleri ile arasında güvene dayalı sıcak bir iletişim vardır. Problemleri olumlu şekilde çözer, eğitimdeki yeniliklerden haberdardır. Okuldaki öğretmenlerini de bilgilendirir, mükemmeliyetçilik yerine hedeflere doğru girişimi destekler, öğretmenlerini her defasında

artan verimlikte çalışmaları için yönlendiren kişidir (Erdöl, 2000).

Koç bir okul yöneticisi kendi davranışlarında gözlemlemeli, özeleştiriyi yapabilmelidir. Eksik davranışlarının sorumluluğunu alır, zamanı iyi kullanma becerisine sahiptir, iyi bir liderdir aynı zamanda. Koç bir okul yöneticisi strese dayanıklı olmalı öğretmeninde stresle başa çıkma becerisi kazanmasını sağlamalıdır (Demir ve Doğanay, 2009). Her zaman öğretmenlerine karşı tarafsız bir bakış açısına sahip olmalıdır. Özgüveni yüksek olmalıdır. Artık günümüzde çağdaş bir eğitim öğretim anlayışı vardır. Eğitim yöneticileri yasal yetkilerle öğretmenlere istediğini yaptıran değil, öğretmenlere hedeflere yönelik istedik değişimler meydana getiren liderler olmuşlardır. Öğretmeninin performansını değerlendirir. Öğretmen ve öğrencileri için yüksek beklentiler koyar. Öğretmen ve öğrenciler için düzenli olumlu bir ortam oluşturur. Öğrenci ve öğretmenlerin okula gelmekten mutluluk duyduğunu ortam yaratır. Koç bir okul yöneticisi öğretmen ve öğrencilerini etkileyebilme gücüne sahiptir. O zaman standart işlerin dışında yeni uygulamaların yaratıcısı ve başlatıcısı olur. Öğretmen ve öğrencileri aktifleştirmek için projeler üretir, öğretmeni ile işbirliği içerisindedir (Çınar, 2007). Klasik yönetim anlayışında ki benim dediğim olacak anlayışı yoktur. Koç bir okul yöneticisi koçluk eğitimi aldığı için negatif olumsuz alışkanlıklardan arınmıştır. Kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan, meslektaşlarına karşı hasetlik besleyen yöneticiler eğitim öğretim için büyük engel teşkil eder. Koç bir okul yöneticisi bunları yapmaz. Koç okul yöneticileri öğretmenlerine koçluk yaparak kendi yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda gelişimlerini sağlar. Koç yönetici tecrübelerini öğretmenlerine aktararak onlara cesaret ve güç verir, çalışanların kendilerine güven duymaları, takdir görmeleri, takım çalışması bilincini kavramaları ve yüksek motivasyonla işlerine bağlı olmaları koçluk uygulamaları yoluyla sağlanır. Etkili okullarda yöneticiler; öğretmenlerini yenilik ve gelişmeleri için destekler, risk almalarını, kaliteli zaman yönetimi alışkanlığı kazanmalarını sağlar (Cotton, 2003).

Mesleki öğrenme toplumu olarak okulun hedefinde; tüm öğrencilerin gelişimi, işbirliği alışkanlığı kazanması, başarılı olması ve öğrenmeyi öğrenmesi yer alır (Bryk ve ark, 1999; Harris ve Lambert, 2003, Dufour, 2004, 7; Christine, 2007). Okullarda öğretmen, öğrenci, okul müdürü arasında güvene dayalı ilişki olmalıdır. Güvene dayalı ilişki kurulması okuldaki koç okul yöneticilerine bağlıdır. Çünkü koç bir okul yöneticisi öğretmenine her türlü işbirliği, güven ve desteği sağlayarak öğretmenin örgütsel bağlılığını artırır. Örgütsel

norm ve davranışları öğretmenin benimsemesini kolaylaştırarak iş doyumunu ve performansında artış sağlar (Masterson ve arkadaşları, 2000; Sezgin, 2005; Miao, 2011).

Koçluk yapan bir eğitim yöneticisi öğrenci, öğretmen ve okulun diğer çalışanlarının potansiyelinin artmasını sağlar. Okulların etkili olması, belirlenen hedeflere ulaşması da koçluk eğitimi almış okul müdürlerine bağlıdır. Okulların etkililiğini artırmak için öğretmenlerin de işe koşulması gerekir. Okulların varlığını dinamik bir şekilde devam ettirmesi için okul yöneticilerinin, öğretmenlerin bilgi beceri tecrübelerinden yararlanılmalıdır. Yapılan araştırmalarda koçluk eğitimi alan ilkökul müdürlerinin sınıf gözlemi, geri bildirim konularında öğretmenlerle fikir birliği sağlama davranışları artış göstermiştir. Yine koçluk eğitimi almış öğretmenler, almayanlara göre bilişsel sağlamlık ve umut düzeyleri anlamlı derecede artmıştır. Yine koçluk eğitimi alan okulların sınav düzeylerinde de anlamlı artış vardır. Okul müdürlerinin koçluk eğitimi almaları öğretmenlerin iş doyumunu da performansını da olumlu yönde artırmaktadır. Özetle koçluk eğitimi alan okul yöneticilerinin öz farkındalık düzeylerinde artış görülür yani duygularının kendilerini nasıl etkilediğini, başarılarına etkilerini görür ona göre okulun hedeflerine ulaşmada uygun seçimler yaparlar. Kendine güven düzeylerinde artış olur. Özgüvendeki artış daha güçlü daha emin kararlar almalarını sağlar. İletişim becerileri gelişir. Aynı görüşlere sahip olmayan öğretmenlerle de ortak yol bulmayı başarırlar. Liderlik ve yönetim becerilerinde artışlar görülür, zor durumlar karşısında farklı yaklaşımlar geliştirilmesine, olumlu sonuçlar alınmasını sağlayabilir. Stresli durumların yönetiminde öğretmen ve öğrencilere destek olmada daha başarılı olabilirler (Eğmir, 2012). İşleri ile yaşamları arasında denge kurulması sağlanabilir. Öğretmenlerin gelişimi sağlanarak, kurumun gelişimi de sağlanabilir. Hedeflerin en iyisinin ortaya çıkarılması sağlanarak eğitim örgütlerinde verimlilik artabilir, okullarda yaşam kalitesi artabilir, iyi ilişkilerin olduğu bir ortam oluşabilir. Okul yöneticileri koçluk eğitimi ile öğretmen ve öğrencileri de üretime sokarak iş yükünü otomatikman azaltarak daha çok zamanları kalabilir, okulun eğitimsel faaliyetlerini daha çok zaman ayırabilirler.

Denetçi Koçluğu hizmeti de; bilgi çağı, teknoloji çağı da denilen 21 yüzyıl da ortaya çıkan farklı disiplinler arasındadır. Eğitim denetimi eğitim örgütlerinde belirlenen eğitim ve öğretimin amaç ve hedeflerine ne derece ulaşıldığını tespit edilmesi, varsa eksik ve aksaklıkların giderilmesi yok ise eğitim-öğretimi geliştirme amacıyla yapılan süreçtir

(Özgeözgü, 2018) Eğitim sistemimizde eğitim için teftiş, müfettişler için denetçi denilmektedir. Ülkemizde Cumhuriyetin ilanından sonra okullaşma oranını artırmak, eğitim faaliyetlerinde birlik bütünlük sağlamak Atatürk İlke ve İnkılaplarına, topluma benimseterek çağdaş bilim ve uygarlık düzeyinde eğitim-öğretim gerçekleştirmek amacıyla denetime daha çok önem verilmiştir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 56 ve 58 maddelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın görevi eğitim denetim ve gözetimini yerine getirmektir. Bu görevlerin planlı, düzenli bir şekilde yürütülmesinden ise Teftiş Kurulu 1. Derecede sorumludur. Eğitimde değişim, yenileşme ve gelişme için teftiş hizmetleri büyük önem arz etmektedir (MacKean ve Miles 1964). Toplumların çağdaşlaşmasında bilgi düzeylerinin artmasında eğitim önemli bir faktördür. Toplumunu değiştirmek, topluma yeni beceriler kazandırmak isteyen ülkeler eğitim sistemini yenilemek zorundadırlar. Çünkü eğitimin hammaddesi insandır. Eğitim örgütlerinde eğitilen bireyler toplumun eğitilmiş olmasını sağlar. Eğitim sisteminde yetiştirilen bireylerin doğru eğitim alıp almadığını, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı bireyler olarak yetiştirilip yetiştirilmediğini eğitim öğretim sürecine planlı bir şekilde kontrol ederek öğrenebiliriz. Taymaz (1993)'ünde önemle belirttiği gibi bir örgütün hedeflerine yönelik değerlendirilmesi; örgütün bütünlüğü ve örgütten çıkan ürün açısından önem verilmesi gereken bir konudur. Denetim bir rehberlik ve yardımdır. Yapılan araştırmalarda denetçiler; geçmiş yıllara nazaran eğitimdeki yenilik ve gelişmeleri takip eden kişilerden çok ego tatmini ile yetki ile uğraştıkları görülmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmenler teftiş, müfettiş kelimelerini duyduklarında akla ilk gelen korkutucu olumsuz imajdır. Bu durum denetçilerin görevlerine tam anlamı ile gerçekleştiremediklerinin ve yapılan yanlış uygulamalarla otoriteden ziyade yanlış imajlar oluşturduğu görülmektedir. Ülkemizde denetim alanında yapılan çalışmaların bulguları da aynı görüşü yansıtmaktadır (Dündar, 2005). 2017 yılında yönetmelikte yapılan değişikliklerle müfettişlerin ders denetimi yapmaları kaldırılmıştır. Eğitim denetimi tümü ile önemini yitirmiştir. Son olarak 3 Aralık 2021 de Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği yayımlanarak kararname ile illerdeki müfettişler Eğitim Müfettişi olarak isimlendirilecektir. Müfettişler artık rehberliğin yanında ders denetimi de yapacaklardır. Eğitim sisteminde kalitenin artırılması tarafsız bir üretim için olumlu adımdır. Denetimden beklenen kontrol değil, eğitim personeline geliştirme, liderlik becerileri kazandırma, problemleri tespit ederek çözüm yolları aramadır (Mazlum, Memduhoğlu, Muhyettin, 2014). Denetimde koçluk

öğretmenlerin bilgi ve donanım olarak çağın gereklerine göre yetiştirilmesini amaçlar. Sürekli yenilenme hedefidir. Koç denetmen, koçluk ilke ve esaslarını kullanarak yönetici ve öğretmenlere koçluk yapar. Dolaylı yoldan da öğrencilere koçluk yapılmış olur. Koçluk kişilerin içindeki sınırsız gücün koçluk uygulamaları ile farkına varması ve ortaya çıkarmasıdır. Denetçinin koçluğa dayalı hizmet verebilmesi için şu becerilere sahip olması beklenir (Gökçe ve Başkan, 2012)

- Güdüleme becerisi
- Araştırma veri toplama becerisi
- İletişim becerisi
- Eğitim bilimleri becerisi
- Sorun çözme karar verme becerisi
- İzleme süreç becerisidir.

Eğitimde değişme ve yenileşme insanın kendi isteği ile ve kendini geliştirme birleşmesiyle olur. İyi bir iletişim becerisine sahip sabırlı, duygusal zekâsı gelişmiş denetçiler eğitimde yenilikçi denetçilerdir (Özgözü, 2008). Aynı zamanda koç denetçiler koçluk yaklaşımıyla okul yöneticisi ve öğretmenlere iyi bir örnek teşkil ederek lider olabilir. Güvene dayalı ilişki kurarak, güdülenmelerini artırarak, eğitimde istenilen kalite yakalanabilir. Denetçi koçluğu denetçinin içindeki gizil güçleri ortaya çıkararak yüksek verimlilikte çalışmasıdır Koç bir denetçi öğretmeni ve okul yöneticisi ne etkileyebilmelidir, yansıtıcı dinlemelidir. Oluşabilecek tartışma, olumsuzlukları tespit ederek, gerekli önlemleri alır. Bu konuda gerekli bilgilendirmeler yapar, sezgileri kuvvetlidir (Ünal ve Üzüm, 2014). Gelecekte oluşabilecek durumları tespit eder. Problemleri çözmek için oluşturulan denetim raporu kim için oluşturulmuş ise sadece o kişiye aittir. Verilen eğitim ve programlarla ilgili geri dönütler almalıdır. Olumsuz bir duruma değiştirmede önce küçük hedefler belirlemeli sonradan büyük hedeflere yönelmelidir. Kolaydan zora doğru bir yönetim tercih etmelidir. Öncelikle problemlili durumlarda kolay hedeften başlamalı, zor hedefe yönlendirmelidir. Denetçiler daha çok olumlu geri bildirimler vermeli öğretmen ve yöneticilerin başarılarından övgü ile bahsetmelidir. Değişimler sırasında yaşanan gerilemelerde moralin eksilmesine engelleyerek yönetici ve öğretmenleri desteklemelidir. Sıcak ve samimi bir iletişim kurmalıdır, çalışmaktan zevk aldığını hissettirmelidir

Ebeveyn Koçluğu; adlandırılan bu koçluk türünde, insanların aileleri içerisinde tam olarak belirleyemedikleri ebeveyn rolleri ile çocuklar yetiştirilmesi esnasında ortaya çıkan problemlerin çözümü noktasında alınan koçluk desteği olarak nitelendirilmektedir.

Bu koçluk desteğinde destek alan taraf aile olmasından dolayı süreç içerisinde aile üyelerinin etkili bir şekilde dinlenilmesi ve sorulacak soruların da etkili ve çözüm odaklı olması hususu büyük önem arz etmektedir. Bu koçluk hizmetinde ki esas amaç ailenin problemlerinin farkındalığına varması ve kendi doğrularını bularak problemlerini çözüme ulaştırma noktasında yardım etmesidir. Ebeveyn koçluk hizmeti ile birlikte eşlerin kendi ilişkilerinde çözüm bulamadıkları sorunları çözüme kavuşturmak ve aile bireylerinin de ilişkilerinin yeniden üretilmesi noktasında gerekli tutumları sergilemesine yardımcı olmaktır (Şimşek vd 2007).

Aile koçluğu desteği alındığı sürecin başında ebeveynler bu destek alma isteklerine neden ihtiyaç duyduklarını açıkça ifade etmelidirler. Kendilerine göre problemin öncelik sırası belirlenip, hangi yolla ele alınıp çözüme kavuşturulacağına dair bir plan belirlenmelidir. Bu plan dahilinde konular üzerinde sırasıyla yoğunlaşılıp, tartışılmalıdır. Aile koçu bu süreçte bir tür rehber görevi görür, yönlendiricidir (Şimşek vd 2007).

Eğitim Yöneticisi Koçluğu; son yıllarda yaygınlaşan koçluk türüdür. Hepimizin bildiği geleneksel yönetim anlayışı emir, güç ve otoritenin tek bir kişide toplandığı, elde edilen olumsuz sonuçlar da yöneticilerin sorumlu olmadığı bir yönetim anlayışıdır. Günümüz şartlarında böyle bir yönetim anlayışı istek ve ihtiyaçlarımıza cevap veremez. Çağdaş toplumların gelişmesi, ilerlemesi için itaatkâr yönetim anlayışından çok esnek bilgiye, sonuca dayalı yönetim anlayışına bağlıdır. Eğitim örgütlerinde yöneticiler genellikle sınava tabi olarak aldıkları puanlara göre yöneticilik görevini atanmaktadırlar. Ancak bu kişiler yönetsel hiçbir beceriye sahip olmadan getirildikleri bu noktada daha ilk karar verme aşamasında motivasyonlarını yitirebilmektedir (Livcon International Co. Ltd, 2010). Eğitim yöneticisi koçluğu ise bu aşamada devreye girerek tüm seviyedeki yöneticilerin destek alabileceği süreçtir. Koçluk eğitimi alan okul yöneticileri hem kendi çalışma hayatını düzene koyarak moral ve motivasyonunu artıracak hem de kurumunun başarısını, performansına artıracaktır. Yöneticisi koçluğu desteği alan okul yöneticilerinin elde ettiği kazanımlar şunlardır (LivconInternationalCo. Ltd, 2010):

- Koçun soru sorma yetkisi ile kendi davranışlarını eksikliklerini fark etme davranışlarına yansıyan ön yargılarını fark etme
- Örgütün hedef ve amaçları ile bütünleşme
- İletişim empati kurma gücünü artırma
- Yönetimde sabır gösterme yetisi kazanma
- Zamanı etkili kullanma, uygun geri bildirimler verme yetisi kazanılır.

Okul yöneticiliği bütün yöneticiliklerden farklı bir alandır. Başlangıçta çoğu yönetici öğretmendir. Günde 6 saat derse giren, öğrencilerle iç içe olan kişilerdir. Okul yöneticisi olduklarında farklı bir kişiliğe bürünmeleri gerekir. Artık okul yöneticisi bir liderdir. Koçlukta bir liderlik özelliğidir. Liderlerin belli sorumlulukları vardır. Eğitim liderleri çalıştıkları kurumu geliştirmeye, desteklemeye çalışırlar. Vizyon sahibidirler. Öğretmenlerin gözünde tüm bilgiyi alabilecekleri kişiler olduklarından sürekli kendilerini yenilemeleri, eğitim uygulamalarındaki son değişikliklerden haberdar olmaları, bunları astlarına aktaran kişiler olmaları gerekir. Koç bir yönetici aynı zamanda liderdir. Her okul yöneticisi koç değildir. Günümüzde koçluk eğitimi alan okul yöneticilerinin okulları gerek başarısı gerek motivesi koçluk eğitimi almayan okul yöneticilerinin okullarına göre daha yüksektir. Okul yöneticilerine verilen koçluk hizmetinin önemi bu denli büyüktür. Okul yöneticileri koçluk uygulamaları sayesinde eksik oldukları noktalarda gelişim ve değişim gösterirler. Problemlere karşı yeni yaklaşımlar geliştirirler. Bu sayede kendine güvenli, azimli, insan ilişkilerinde başarılı okul yöneticilerinin sayısı artar (Gladiş, 2007). 8.10.2013 tarihli ve 28789 sayılı resmi gazetede yayınlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 60. maddesinde ve 2000 yılında yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde belirtildiği üzere İlköğretim Okulu öğretmen ve diğer çalışanlarla birlikte okul yöneticileri tarafından yönetilir. Okul yöneticileri okulu kural, kanun ve yönetmeliklere göre düzenleyip, değerlendirip, denetlemekten sorumludur. Okul personelinin gelişimini, performansının artırımını sağlar. Okulla ilgili önerilerini amirlerine sunar. Öğretmenlerin sicil raporlarını doldurur, ödül alması gereken personeli tespit eder. Amirlerinden gelen değerlendirme ve önerileri uygular (MEB, 2012). Okul müdürleri denetleme değerlendirme okulu idare etmenin yanında okulun gelişiminden de sorumludur.

Yönetmelikte de açıkça söylenilmese de okul yöneticilerinin koçluk eğitimi almalarının önemi belirtilmektedir. Koçluk becerisi alan okul müdürlerinin okullarında

değişim ve yenileşme daha hızlıdır, okuldaki tüm bireyler aktiftir, güdülenmeleri yüksektir. Emek ve çaba sarf ederler hata yapma olasılığı düşüktür. Eski yönetim tarzındaki öğretmenlerin çekindikleri, soru sormadıkları müdür anlayışı yerine sıcak samimi bir iletişim kuran okul yöneticisi vardır. Koçluk eğitimi verilen okul yöneticilerinin öncelikle hedefleri belirlenir. Hedeflerini engelleyen etmenler belirlenir ve ortadan kaldırılır. Hedeflere ulaşmada ödüllerin değeri, miktarı, zamanlaması hakkında bilgiler verilir. Okul müdürlerine verilen koçluk eğitiminin amacı diğer tüm koçluk türlerinde olduğu gibi istenilen tutum davranış değişikliklerine meydana getirmek, motive ve performansını artırmaktır. Bu sebeble okul yöneticileri öncelikle okul yönetim tarzlarını, kişiliklerini tarafsız bir şekilde değerlendirmelidir. Sonrasında ise kendisini yenilemek, değişime ayak uydurmak için koçluğu davranış haline getirerek benimsemelidir (Aydar, 1999).

Okul yöneticilerine koçluk eğitimi verilirken tehdit, ceza, başarıyı küçümseme, değer vermeme, kızgınlık, eleştiri dinlememe gibi kişinin özgüvenini sarsıcı davranışlar gösterilmez. 2005 yılında Türk Eğitim Sisteminde yeni eğitim öğretim yaklaşımı benimsenmiş, yapılandırmacı eğitim programı ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşımda süreç odaklı eğitim benimsenmiştir. Koçlukta süreç odaklı verilen bir eğitimidir. Bu değişim okul müdürlerine koçluk eğitimini zorunlu kılan nedenlerden biri de olmuştur. Okul müdürlerindeki meydana gelen değişim ve yenileşme öğretmen ve öğrencilere yansyarak toplumun tümünü etkileyecektir. Çünkü eğitimin hammaddesi öğrencilerdir. Okul yöneticisinin geleneksel yöntemlerle işini yürütmesi koçluk eğitiminden yararlanmaması sebebiyle de eğitimde aksaklıklar ortaya çıkacak ve toplumun tümü etkilenecektir. Okul müdürlerine verilen koçluk eğitimi toplumun değişim ve gelişimi için şarttır. Bu sebeple ülkemizde hizmet içi eğitimler yoluyla koçluk eğitimi verilmekte koçluk becerileri kazandırılmaktadır (Özoğlu, 2011).

Eğitim Yönetiminde Koçluk Hizmetleri; geleneksel yönetim anlayışında otorite sadece okul yöneticisine aittir. Tüm yetkiler okul yönetiminde toplanmış, emir komuta kontrol üzerine odaklanmıştır. Öğretmen motivasyonunu artıran yöneticidir. Koçluk yaklaşımı ile yapılan yönetimde ise motivasyon, performans öğretmenin kendi içinden gelir. Yenilikçi yöneticiler kontrolü benimseyerek öğretmenlerini cesaretlendirir, sorumluluk almalarını sağlarlar. Eğitim yönetimi ise toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan kurumları çağın gereklerine göre yenileştirme, değiştirmedir (Başaran,1994).

Eğitim örgütlerinde ise öğretmen ve yöneticilere yönelik eğitsel gelişim, yönetsel liderlik tarzının gelişimi, strateji oluşturma, örgütsel gelişme, rehberlik, kendini tanıma, hedef belirleme konularında girişim amaçlı koçluk uygulamaları bulunmaktadır. Eğitim yönetiminde koçluk uygulamalarına koçluk eğitimi almış okul yöneticisi öğretmenler ya da örgüt dışında koçluk eğitimi veren koçlar tarafından yapılır.

Okul Yöneticilerine Koçluk Hizmeti; okullar toplumun değişim, gelişme ve yenileşmesini sağlayan eğitim örgütleridir. Toplumda istendik çağdaş değişimler için okulların iyi yönetilmesi gerekir. İyi yönetim koçluk becerilerine sahip başarılı bir yöneticiye bağlıdır. Okul yöneticilerine uygulamalı olarak verilen koçluk hizmetleri ile koçluk becerileri kazandırılır. Okul yöneticilerinden öğretmenlerinin performans, verim ve motivesini artırmak, okul örgütüne uyumlarını sağlamak için koçluk becerisine sahip olmaları beklenir (Liderlik Beattie ve Hamlin, Ellinger, Grant 2010). Koç bir yönetici iyi bir lider olabilmelidir. Liderlik becerisi kazandırılmalıdır. Hem kendinin, hem de grubunun ihtiyaçlarını belirleyerek yön veren kişilerdir. İstenilen hedefe doğru grubunu yönlendirebilme becerisidir. Liderler her zaman rol ve model kişilerdir. Ahlaklı kişilerdir. Çalışanlarını hedefe yönelik geliştirmek istediklerinde davranışlarıyla örnek olurlar, açık sözlüdürler. Okulun başarısı için kendilerini adarlar, eğitici ve öğreticidirler. Güvenilirdirler, açık ve net konuşurlar. Tecrübelerinden yola çıkarak aynı hataları tekrar yapmazlar, konuştuklarını söylediklerini yaparlar. Sözüünün eri kişilerdir. Eğitici ve öğretici yönleri kuvvetlidir. İyi bir gözlemci ve dinleyicidirler. Örgütteki moral ve motivasyonunu düşüren tüm etkenleri önceden tespit edebilmelidirler. Öğretmenine kurumdaki tüm çalışanlarına değer verebilmelidir. İletişim halinde olmalıdır, sorumluluk duyguları yüksektir. Problem çözme becerileri kuvvetli olmalıdır. Liderlik ve koçluk iç içedir. Her koç yönetici aynı zamanda iyi bir liderdir. Ancak her lider koç değildir.

Kendini Tanıma: İyi bir yönetici kendini güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde tespit ettiğinde kişilerle daha kolay iletişim kurabilir. Kendilerini geliştirmeleri daha kolay ve hızlı olur. Başarılı bir yöneticinin kendini tanıma becerisine sahip olması gerekir. Kendini tanıyan biri yönetici, kendisini nelerin mutlu ettiğini, güdülediğini, ne yapmak istediğini, nelerden hoşlandığını, kendini nelerin olumsuz etkilediğini bilir. Kendini iyi tanıyan bir yönetici başkalarına daha iyi tanır, kişilerin geliştirilmesi gereken yönlerini daha iyi bilir, kendini tanımak için yöneticiler çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Birincisi yöneticiler

günlük tutabilirler. Birlikte yaşadığımız olayları verdiğimiz tepkileri hislerimizi kayıt altına alırız. İkincisi yakın çevremizde kendimizi tanıyan güvendiğimiz kişilere danışabiliriz. Bu yöntemde yöneticinin arkadaşları; yöneticinin ilgileri, yetenekleri, etkin olduğu alanlarla ilgili sorulan soruları yanıtlarlar (Benton, 2007). Üçüncü olarak da yöneticiye kendi yaşam öyküleri yazdırarak kendini tanıması sağlanabilir. Yönetici nerede doğup büyüdüğünü, eğitimlerini, nelerden hoşlandığını, neler yapmak istediğini, ince ayrıntısına kadar yazabilmesi gerekir. Son olarak da yöneticinin kendisi hakkındaki duygu düşünce ve soruları kendini tanımasında önemlidir. Okul yöneticisi soruları kendi kendine sorabilmelidir. Bu yöntemde yöneticinin hangi özelliklerinin daha ön planda olduğu, hangi özelliklerinin geri planda olduğu tespit edilir. Törpülenmesi gereken özellikleri tespit edilir. İyi bir koç yönetici tüm yönleriyle kendini tanıdığı takdirde kişilerin olumsuz davranışların değiştirirken, kendisinin değiştirilmesi gereken davranışlarını değiştirir. Kendini iyi tanıyan okul yöneticileri okulu ve öğretmenlerini iyi yönetirler. Bu sebeple okul yöneticilerine kendini tanıma amaçlı koçluk hizmeti verilmesi önem arz etmektedir (Ölçer, 2015).

Hedef Belirleme Aşaması: İyi bir okul yöneticisinin hem kişisel hem de kurum için gelişimsel hedefleri olmalıdır. Koçluk alan bir okul yöneticisi hedeflerinin netleştirilmesi açıklayabilmesi için koç tarafından etkin sorular sorulmalı ve dinlenilmelidir. Hedef belirlemek aslında hedefe yönelik yöneticiyi motive etmektir. Hedefle ilgili koçun yöneticiye sorduğu sorular hedefin tanımlanmasını sağlar. Örneğin bana amacını anlatmak ister misin? Problem neden kaynaklı ortaya çıktı? Bu durumda ne yapmalıyız? gibi sorular hedefi belirlemeye yardım eder. Koç tarafından verilen geri bildirimler yöneticinin, koça daha çok güvenmesini sağlar. Okul yöneticileri için ulaşılabilir hedefler belirlemek, okul başarısının anahtarıdır. Hedef seçerken hedeflerin zor ancak ulaşılabilir olmasına, belirgin ve açık olmasına, sınırlı bir zamanın olmasına yöneticiler için anlamlı ve önemli olmasına dikkat edilmelidir (Özbay, 2008).

Bir koçluk programını benimsemeye ortaya çıkan temel sorunlar ve çözüm yolları; koçluk kişilerin isteğine bağlı olarak yapılan bir süreçtir. Koçluğun başarıya ulaşması da kişilerin istek ve ilgilerine bağlıdır. Yöneticiler ne yazık ki koçluğu bildiklerini iddia ederek koçluğa olumsuz yaklaşmaktadırlar. Kimileri de otorite kaybı, işe yaramayacağını düşünme, diğer insanların yanlış bakış açıları nedeniyle koçluk programına benimsemek istememektedirler. Koçluk programıyla yöneticiler zamanı daha iyi kullanmaya, daha

yüksek verim ve performansla çalışmayı öğrenirler. Okul yöneticilerinin klasik otoriteye dayalı yönetim anlayışını bırakarak koçluğu benimsemeleri için sabırlı olmak gerekir. Koçlar koçluğa dayalı yönetimi, yararları, kazanımları konusunda okul yöneticilerine bilgi vermeli, onların koçluk eğitimi almaları için ikna etmelidirler (Green, 1999).

İşgörenleri Serbest Bırakma Aşaması: Okul yöneticileri klasik yönetim anlayışında yapılması gerekenleri sık sık hatırlatarak yapttırmaya çalışırlar. Öğretmenlerini kontrol altında tutmak amacıyla denetleme ihtiyacı hissederler. Böyle bir yönetimde kişilerin görevi ne karşı istek ilgi ve motivesi yok olur. Uygulamaları ile okul yöneticilerine öğretmenlerini kontrol ve denetleme çabasından vazgeçip her bir öğretmenin kendi sorumluluğunu kazanması sağlanır. Okul yöneticilerinin yapılması gerekenleri hatırlatmasına gerek kalmadan öğretmenler, görev ve sorumluluklarını yerine getirirler. Okul yöneticilerine verilen koçluk eğitimleri ile hem okul yöneticileri, hem de öğretmenler, sorumluluk kazanmayı öğrenirler. İlk etapta okul yöneticilerine küçük sorumluluklar verilip, uygulamalar yapttırılır. Böylece küçük sorumluluklar yerine getirilerek kazanılan güvenle daha büyük sorumluluk sahibi olmaya alışılır. Daha sonra aynı aşamalar koç yöneticiler tarafından öğretmenlere yapttırılır (Mcmanus, 2007). Sorumluluğun her aşamasında geri bildirimler verilerek herkesin kontrole gerek kalmadan sorumluluğunu yerine getirmesi sağlanır. Okullarda yönetici ve öğretmenler açısından kişisel sorumluluğun oluşturulması geliştirilmesi açısından önemli bir koçluk uygulamasıdır.

2.4. Okul Yöneticilerinin Koç Davranışı

Okul yöneticisi okulun eğitim öğretim faaliyetleri ile öğretmen ve öğrencilerin gelişim başarılarından sorumlu kişilerdir. Okulun anahtarı konumunda olan kişilerdir. Günümüzde eğitim sisteminin karmaşıklaşan yapısı, öğretmen ve öğrenci profillerinin zamanla değişimi, okul yöneticisinin de rollerini değiştirmiştir. Okul yöneticileri bir yandan öğrencilerin akademik başarılarına artırırken, bir yandan da okulun kontrol, düzen ve etkililiğini sağlamak zorundadırlar. Tüm bunların hepsine yetişmek, zamanı iyi kullanmak koç yönetici davranışlarını benimsemekle mümkündür (Barutçugil, 2006). Koç bir okul yöneticisi cesaretlidir. Her zaman daha iyi odaklanmasını bilir. Problem durumunda yeni yollar keşfetmesini bilir. Başarıyı yaşam tarzı haline getirmiş kişilerdir. Kendi öz eleştirisini yapmasını bilir. Esnek bir yönetim tarzına sahiptir, etkili ve anında geri bildirim verme

yeteneğine sahiptir. Zamanı verimli kullanırlar. Koç bir okul yöneticisi daha fazla yaratıcı fikirler ortaya koyar. Sorumluluk duyguları daha gelişmiştir. Öğretmenlerini daha fazla motive eder, üretkenlikleri yüksektir, acil ve ani durumlarda yerinde ve doğru kararlar verirler. Öğretmenlerin ilgilerini geliştirerek, yeteneklerini harekete geçirirler. Sürekli gelişim ve değişimi hedeflerler. Öğretmenlerin daha etkili ve özerk hareket etmelerine yardımcı olurlar. Empati yetenekleri güçlüdür, etkin dinleme becerisine sahiptirler (Eraslan, 2004). Koç bir okul yöneticisi öğretmenlerini iyi bir şekilde gözlemler, dinler, anlar, yenileşme ve gelişim için ihtiyaçlarını belirlerler. Öğretmenlerin en iyi düzeye gelmeleri için sorumluluk almalarını, kendi kararlarını alarak en iyi sonuca ulaşmalarını sağlar. Strese dayanıklı ve stresle baş edebilen kişilerdir. Her durumda tarafsız davranma yeteneğine sahiptirler. Özgüvenleri yüksektir. Okulun zor şartlarına dayanıklı değiştirilemeyen durumlarda ise uyumlu kişilerdir. Grace, Buser ve Stuck (1987), etkili okul yöneticilerinin özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

Okul yöneticileri öğretmen, öğrenci ve okuldaki tüm çalışanlarla pozitif yönde iletişim kurarlar, olumlu ilişkiler geliştirirler, okulda her an her zaman ulaşılabilir konumdaki kişilerdir. Herkesin başarılı olması için moral ve motivasyonu artırır. Okulda verilen eğitimin iyileştirilmesine önem verirler. Eğitim sistemindeki yenilik ve gelişmeleri takip ederler, öğretmenlerini bu gelişmelerden haberdar ederler. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönlendirirler. Öğretmenlerin eğitim programlarındaki yenilik değişimleri uygulamadaki başarılarını mükafatlandırır.

Performans değerlendirmesini eğitimi etkili hale getirmenin ön koşulu olarak görürler. Öğretmenlerin ders içi performanslarını gözlemler, gerekli geri bildirimler vererek eksik yönlerini tamamlamalarını sağlar, daha yüksek performans göstermeleri için moral ve motivasyonu sağlar (Zel, 2001).

Öğretmenlerin eğitsel alanda yenilik ve gelişmeleri takibi için uygun olanakları araştırır. Okul yöneticilerine yönelik mesleki gelişim faaliyetlerini takip ettikleri gibi, öğretmenlerin gelişimine yönelik mesleki gelişim faaliyetlerini de izlerler. Öğretmenlerini yönlendirir. Kişisel ve mesleki gelişim için video, konferans, organizasyon, toplantı ve eğitimlere katılmalarına teşvik eder. Okulun tüm paydaşlarıyla etkin iletişim kurarlar: Okuldaki tüm çalışanlarla sıcak ve samimi bir ilişki içerisindeyler. Öğren öğret felsefesini benimseyerek bilgilerini saklamadan Öğretmen ve diğer çalışanlarına doğru bir şekilde

aktarırlar. Kendilerini artı ve eksi yönleriyle tanır ve kabul ederler. Okul yöneticisinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi öğretmen ve diğer çalışanlara karşı objektif olmasını sağlar Ayrıca okul yöneticilerinin ego tatmini yapmalarına engel olur (Uysal, 2001).

Okuldaki tüm paydaşların öğretmen, öğrenci olumlu yönlerini tanır. Okulun tüm çalışanlarının güçlü yönlerini tanımak, performans artırmak için önemlidir. Okuldaki başarılı kişilerin ön plana çıkarılarak gelişimleri sağlanır. Başarılı okul yöneticileri için davranışların çoğu koç yönetici davranışları ile benzerlik göstermektedir. McLean ve arkadaşları (2005) koçluk yeterliliklerinin bir değerlendirmesinin sonucu olarak yöneticilerin koç davranışlarını dört aşamada belirtmişlerdir. Bu tanımlamaya göre koç olarak yönetici; çalışanlarını ast, üst olarak nitelendirmeden olumlu iletişim ortamı oluşturmalıdır, görev paylaşımında bireysel görüşlerine bağlı kalmadan tarafsız bir yaklaşım benimsemelidir. Her zaman kişilerin ilgi ve yeteneklerine göre seçim yapmalı, takım çalışmasını bireysel çalışmaya tercih etmelidir. Çalışma ortamındaki belirsizliklerin olağan olduğunu kabul etmelidir (McLeanvd, 2005).

Okul yöneticilerinde olması beklenen koçluk davranışları şu şekildedir (Ellinger ve Bostrom, 1999; McLeanvd, 2005; Ellingervd, 2008; Whitmore, 2009; Minnesota Department of Education, 2016):

- Olumlu yönde iletişim kurmak.
- Okulda öğrenmeyi kolaylaştıran işbirlikçi öğrenme ortamları oluşturmak
- Öğretmenlere hedef ve yöntem belirlemeleri için seçenekler sunarak özgüvenlerini desteklemek, sorumluluk almalarını sağlamak.
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmak için e-Twinning, Erasmus gibi Projeleri desteklemek.
- Her daim takım çalışmasından yana olmak.
- Öğretmenlerin olumlu ve olumsuz yönlerinin doğru tespiti için performans değerlendirmesini tarafsız gerçekleştirmek.
- Öğrenme öğretme sürecini geliştirme amaçlı hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden haberdar olmak.
- Öğretmenlerin hedeflerine ulaşmak için gerekli çabalarını desteklemek, deneyimlerini değerlendirmelerine olanak sağlamak.

- Öğretmenlere yerinde ve zamanında doğru geri bildirimler vermek.
- Problem çözümünde öğretmenlerin yardım almaksızın çözüm üretmelerini sağlamak.

2.5. Koçluğa Dayalı Yönetimin Avantajları

Koçluk son yıllarda örgütlerde iş ve kişisel yaşamda önemi gittikçe artan bir hizmettir. Önceleri koçluk sadece spor alanında kullanılırken uzun vadede koçluğun faydaları görülmüş, hayatımızın neredeyse tüm alanlarında kullanılmaya başlanılmıştır. Koçluğa dayalı yönetimin ise işgören, yönetim ve örgüt açısından birçok desteği bulunmaktadır. Koçluğa dayalı yönetimde çalışanların örgütsel bağlılığı da iş tatminleri de yüksektir (Velipaşalar, 2007). Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) ve İnsan Sermayesi Enstitüsü (HCI) tarafından 2016 yılında Yönetici ve Liderlerle bir Koçluk kültürü Oluşturmak üzerine yapılan araştırmada koçluk becerilerini kullanan yönetici ve liderler ile insan kaynakları yetenek yönetimi eğitim ve gelişim profesyonelleri koçluğu her ikisi de ortak hedeflerinin verim ve motiveyi artırmak olduğunu belirtmişlerdir. Fakat yönetici ve liderlerin koçluğu, astları ile olumlu iletişim kurma,, güven ortamı oluşturma, gelişim, özgüven sağlama, meslek memnuniyeti artırma olanağı olarak görme oranları İK/YY/EG profesyonellerine göre daha yüksek gözlemlenmiştir (Filipkowski, Ruth, ve Heverin, 2016): Koçluğa dayalı yönetimi benimseyen bir okul yöneticisi öğretmenlerin zayıf yönlerinden çok olumlu özelliklerini ön plana çıkarır, yol göstericidir. Dinleme, iletişim kurma becerileri gelişmiştir. İş arkadaşlarını da bu yönde geliştirerek olumlu katkılar sağlar. Yöneticilere işgörenlerin öz farkındalık kazanmalarını sağlar. Farklı bakış açılarına sahip olmalarına destek olur, içinde bulunan sistemi anlayıp kendilerini nasıl daha iyi geliştirebileceklerinin yollarını ararlar. Koçluk yönetiminin işleyişi açısından birçok faydası vardır. Bunlar şu şekildedir (Whitmore 2005, Champathes 2006):

Performans Gelişimi ve Verimlilik: Koçluğun sağladığı faydalardan ilkidir. Koçluk birey ve takımların olumlu yönlerini ön plana çıkarır.

Çalışanın Gelişimi: Çalışanları eğitimlere göndermek, aldıkları eğitimle geliştikleri anlamına gelmez. Çalışanlar yönetilme tarzları ile gelişir ya da gelişmezler.

Yönetici için Daha Fazla Zaman: Koçluk yapılmış çalışanlar rahatlıkla sorumluluk alabilir, yöneticilerin onları kontrol etmesine gerek kalmaz. Böylece yöneticiler kalan zamanlarını daha iyi yönetim için harcarlar.

Daha Fazla Yaratıcı Fikir: Koç ve koçlar çok fazla yaratıcı fikir sunabilir. Bir fikir diğerinin öncüsü olabilir.

İnsan, Kaynak ve Beceriden Daha İyi Yararlanma: Bir yönetici koçluğa başlamadan önce kaynak ve becerilerin farkında değildir. Koçluk eğitimi ile farklı becerileri keşfeder, gerektiğinde kullanır.

Daha Hızlı, Etkili, Acil Sorumluluk: Birçok örgütte insanlar kendilerine önem verilmediğini bile bile ne söyleniyorsa onu yaparlar. Ama insanlar önemli olduklarını bildikleri yerde örgütü geliştirmek daha ileriye götürmek için çaba sarfederler.

Değişim İçin Büyük Esneklik ve Adaptasyon: Değişim, yenileşme ve gelişim koçluğun doğasında vardır. Ancak gelişim değişim için katı kurallar yerine esnek ve uyumlu olmak gerekir.

Daha Çok Motive Olan Çalışan: Koçluk insanların kendilerini daha iyi tanımalarını sağlar. İnsanlar kendilerini tanıdıça daha çok motive olurlar. Motive de bir şeyi zorunlu olarak yapmaktansa gönüllü yapmayı sağlar.

Yaşam Becerisi: Koçluk, sadece iş yerinde süregelen bir süreç değildir. İnsanların yaşamında da bu süreç devam eder. Koçluk anlayışını benimsemiş yönetici bu değişimin savunucusudur. Bu örgütlerde mutluluk ve verim düzeyi yüksektir. Koçluk anlayışını benimsemiş yöneticiler çalışanlarına güven ve destek ortamı oluştururlar (Gültekin 2005: 87).

Koçluğu dayalı yönetimi benimseyen bir yönetici örgüt için bu kazanımları sağlar örgütlerde verimlilik performans yüksektir. İşgörenler daha mutludur. Yönetici ve çalışanlar daha karmaşık problemleri kolaylıkla çözerler, yöneticiler çözüme yönelik artık daha hızlı

ve doğru kararlar verirler. Rahat bir çalışma ortamı olduğu için öğretmenlerin stres ve kaygı düzeyleri daha düşüktür. Okul yönetimi ve öğretmenler kendi kararlarını kendileri alabilirler. Yanlışlarından ders çıkartarak aynı hatayı bir kez daha yapmamaya ve kendilerini sürekli geliştirmeyi hedef belirlerler. Olağanüstü durumlara hemen adapte olmayı, hızlı değişik çözümler üretmeyi daha kolay yaparlar. Özellikle koçluğa dayalı yönetim; okul yöneticilerinin zamanı daha iyi kullanmalarını sağlar. Bireysel tüm avantajlar örgüte yansır. Örgütteki kişilerin iş doyumunu, bağlılıkları artarak işlerini daha çok sahiplenirler. Örgütün başarısı artar, örgüt içerisindeki hiyerarşi ortadan kalkar. Artık yönetici öğretmen ilişkisi etkili ve sıcak bir iletişime dönüşür. İşten ayrılma, tayin isteme durumları ortadan kalkar. Kişilerin işten aldıkları zevk ve mutluluk düzeyi yüksek olduğu için daha enerjiktirler (Luecke, 2007).

Tüm enerjilerini örgüt için harcarlar. Örgütün verimliliği artar. Her alanda gelişme hızlanır, örgütün öğrenme isteği artar. Yeni becerilerin paylaşılması sağlanır. Okulun koçluğa dayalı yönetimi, okuldaki koç kişilerin sayısını artırır. Böylece daha fazla koça sahip olunur. Kişiler koça ihtiyaç duymadan kendi gelişimlerini sağlayabilirler. Örgütte iyi bir iletişim, birlik ve bütünlük sağlanır. Koçluk örgütteki liderlerin gelişimini ve gelişmelerinin hızlanmasını sağlar (Anderson, 2005). Daha yaratıcı bir iş ortamı oluşur. Koçluğa dayalı yönetim kişilerin tecrübelerini geleceğe aktarmalarını sağlar, vizyonu geliştirir, hedeflere daha hızlı ulaşım sağlanır. Kişiler iş ve özel yaşamları arasında denge kurmayı öğrenirler. Var olan kaynaklar daha etkili ve verimli kullanılır. Kişiler neyi istediğinin farkındadır. Yönetim kişilerin özgüvenlerinin artmasını sağlar, hedefe yönelik davranış değişikliklerini sağlayarak etkin verimli örgüt oluşumunu sağlar. Yönetimde örgütlerdeki yüksek verimlilikle maliyetler azalır, gelirler artar, örgütte farklı farklı hedeflere yönelik çalışmalar yapıldığı için sürekli gelişme, performans iyileşmesi sağlanır. Koçluğa dayalı yönetimde örgütsel öğrenme gerçekleşir. Örgüt için gerekli bilgi ve beceriler alınan destekle tüm örgüte aktararak daha kolay öğrenme yeniliklerden haberdar olma sağlanır. Örgütte işbirliği sorumluluk alma ile örgüt performansı yükselir. Koçluğa dayalı yönetimi benimseyen yöneticiler çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi tespit ederler. Zayıf yönlerinin güçlendirilmesini sağlayarak, kişilerarası ilişki becerileri gelişir. Yöneticiler kendilerini daha iyi tanırlar, bilgi ve becerilerini daha kolay aktarma, özsaygı konularında verimlilik artar. Yöneticilerin koçluk sürecine geçiş için yeterli bilgi, beceri ve deneyim eksikliği, zaman yetersizlikleri koçluğa dayalı yönetim anlayışının oluşmasını geciktirmektedir

(Ellinger vd, 2008). Oysaki koçluğa dayalı yönetim olumlu bir çalışma ortamı, yüksek verimlilik, yüksek performans demektir. Görev yetkiye dayalı iş yaptırımından çok güvene dayalı ilişki kurarak kişilerin isteyerek hedeflere yönelmelerini sağlar. İsteyerek yapılan tüm görevlerde başarılı daha yüksektir. İşgörenleri sorumluluk alma becerileri geliştirilerek tecrübelerinden öğrenme sağlanır. Olumlu pozitif iletişim ve öğrenme ortamı her örgütün hem yönetimin hem de işgörenlerin girişimlerine motive performanslarının artmasını sağlar (Uçkun ve Kılınç, 2007).

2.6. Okul Yöneticilerinin Koçluk Yeterlilikleri

Koçluğu içselleştiren, yaşam tarzı haline getiren okul yöneticilerinin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikleri sürekli yenileyerek kendilerini çağın gereklerine uyan dinamik liderler haline gelirler (Öztürk, 2007). Etkili okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri alt başlıklar halinde çalışmada aktarılmıştır.

2.6.1. Liderlik

Liderlik kavramı tarihi çok eskilere dayanmakta olup insanın topluma girdiği ilk zamanlardan beri bilinmektedir. Kavramın literatüre girme zamanı 14. Yüzyıla rastlamaktadır (Zel, 2001). Liderlik kavramı her dönemde araştırmaya konu olmuştur. Tarihte yer, zaman ve statüye bağlı olarak farklı liderlik çeşitleri bulunmaktadır (Kaya, 2017).

Liderlik, 1950'li yıllarda ise akademik olarak daha fazla önem kazanmaya başlamış farklı çeşitleri ile ele alınmıştır. Liderlik birçok meslek dalında kullanılmaktadır. İnsanın yaşadığı her yerde liderlik kavramı da yer almaktadır. Eğitim örgütlerinde okul yöneticileri, sınıfta ise öğretmenler lider konumundadır. Eğitim öğretime, öğrenci başarısına önem veren liderler öğretimsel liderlerdir (Gümüşeli, 1996).

Yapılan çalışmalarda liderlik ve yöneticilik kavramları zaman zaman birbirini yerine kullanılmakla birlikte zaman zaman da karıştırılmaktadır. Temelde ise yöneticilik ve liderlik ayrı kavramlardır. Burada önemli olan ise her yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması gerektiğidir (Koçak, 2011).

Yöneticilik ile liderlik arasındaki en temel fark bilgi ve beceri açısındandır. Yönetici olan kişiler saygınlık beklerken, liderler bilgi, beceri ve tecrübeleri ile lider oldukları için saygınlık beklemezler. Yöneticilerin otoritesi konumuna bağlıyken, liderlerin otoritesi tecrübe, bilgi ve kişilik özelliklerine bağlıdır (Özler, 2013).

Yöneticiler örgüt adına belirli amaçları gerçekleştiren, örgüt başarısı için çalışan, sonuçları değerlendiren kişilerdir. Liderler ise amaçlar doğrultusunda toplulukları harekete geçirebilen kişilerdir (Koçer, 2011). İyi bir liderin, yenilikçi, iletişime, değişime açık, vizyon ve misyon sahibi olması gerekir. Geniş kitleleri etkileyebilme özelliğine sahip olmalıdır. Yöneticilere baktığımızda ise, belirli hedefler doğrultusunda bir grup insanı koordineli şekilde çalıştıran denetleyen kişidir. Özünde başka insanların çalışmalarından dolayı başarılı olan kişilerdir (Özdemir, 2013).

Özetle yöneticiler; buldukları konumu kullanan, kişiler üzerinde otorite kurup, yöneten kontrol eden, var olan hedefleri sürdüren ve konumundan dolayı itaat edilen kişilerdir. Liderler ise; yenilikçi, değişime açık, kendine güvenen, gerektiğinde yetkilerini devreden, iletişim düzeyi yüksek, ikna edebilme gücü olan gücünü ise davranış ve kişiliğinden alan kişilerdir (Korkmaz, 2002).

2.6.2. Kendini Tanıma ve Öz Denetim

Bir yönetici kendisinde koçluk donanımının olduğunu kanıksamış ise her şeyden önce kendisini tanımalı ve yönetebilmelidir. Çünkü başkalarını yönetebilmemiz için öncelikle kendimizi iyi tanımamız, bireysel özelliklerimizin farkında olmamız gerekir. Yaşadığımız sorunların üstesinden gelebilmek, sorunlarımızı empatik bir yaklaşımla çözebilmemiz bununla mümkün olur (Baltaş, 2006).

Koçluk konusunda iyi olduğunu düşünen kişi öncelikle karşıdaki insanın davranışlarında bir değişim yaratmak istiyorsa kendi davranışlarını gözlemleyip öncelikli değişimi kendi davranışlarında yapmalıdır. Bunu yapmadığı sürece karşıdaki insana tesir etmesi beklenemez. Yöneticilerinin çoğu yöneticilikle ilgili eğitim almadan bu konuma geldikleri için eleştirel, süreçten çok sonuca önem veren, hırslı sabretmesini bilmeyen kişilerdir. Bunun karşısında koç yönetici sabırlı, süreç yönelimli öğretimi destekleyen,

yansıtıcı düşünen, iyi iletişim kurma özelliğine sahip kişilerdir (Velipaşalar, 2007).

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin kişilikleri ile gösterdikleri davranışlar birbirine benzer. Kişiler karakteristik özelliklerinin tersine davranış gösterdikleri zamanlarda olabilir fakat bu kalıcılık göstermez. Bir yönetici olarak okul müdürünün tarafsız ve adil olması beklenir. Koç bir okul yöneticisi öğretmenine inanan, güvenen, dürüst, saygılı, başarılı, hedefleri olan, empati yapabilen, gerektiğinde öğretmenine yakın bir arkadaş olan, şefkatli, anlayışlı sorumluluk sahibi kişilerdir. Okul yöneticileri yöneticilik görevi gereği okulda öğretmen, veli ve öğrencilerle dışarıda okul çevresi ile iletişim halindedir. Örgütsel hedeflerin amacına ulaşması için sağlıklı bir etkileşim içerisinde olmalıdır (Uysal, 2001).

Okul müdüründen beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1992: 113):

- Öğretmenleri verimli çalışmaya isteklendirmek ve kontrol etmek.
- Öğretmenler arasındaki tartışmaları tarafsız bir yaklaşımla yönetmek ve çözmek.
- Öğretmenlerin örgütsel uyumunu sağlamak.
- Öğretmenler ile takım çalışması yapmak.
- Öğretmenleri okul yönetimi arasında ast üst ilişkisine son vererek öğretmenlerin yönetime desteğini sağlamak.
- Okulla ilgili görevlerde öğretmenlere danışmanlık yapmak.
- Öğretmenlerin iş verimini artırmak.
- Öğretmenlerin kendilerini geliştirme ortamları sunmak.
- Öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları çözmede destek sağlamak.
- Öğretmenleriyle arkadaşlığın da ötesinde dostluğa dayalı olumlu ilişkiler kurmak.

2.6.3. İletişim

Koçluk sürecinde iletişim önemli bir etkidir. Güçlü bir iletişim kurulmadığı takdirde koçluğun başarıya ulaşması mümkün değildir. Güçlü bir iletişim için ise karşılıklı güven, samimiyet ve içtenlik olması gerekir (Arnold, 2009). İletişim kişilerarası duygu düşünce alışverişini içeren karşılıklı duygu ve düşüncelerin anlaşılmasını söz konusu durum ve olayla ilgili tatmini içeren süreçtir. İletişim sanıldığı gibi iki insan arasındaki konuşma değildir (Oskay, 1999).

Okul yöneticileri öğretmenlerine koçluk yaparken de iyi bir iletişimi göz önünde bulundurmaları gerekir. İyi bir iletişim çünkü okul başarısı, öğretmen başarısı ve iyi bir okul ortamının temel anahtarıdır. Koç okul yöneticileri öğretmeni ile iyi bir iletişim kurabilmek için öğretmenin ne anlatmak istediğini çok iyi anlaması ve öğretmenin kişisel özelliklerini iyi tanınması gerekir. Öğretmenin söylediklerini dikkatle dinlemeli, jest ve mimiklerine dikkat etmelidir. Asla yargılayıcı, olumsuz bir dil kullanmamalıdır. Öğretmenini dinleyip anladıktan sonra ona bunu güzel bir dille ifade edebilmelidir. Yani empatik bir iletişim kurmalıdır, öğretmenin okul ortamındaki sorunlarını ya da çözemediği okulla ilgili düşüncelerini anlatabilmesi için cesaretlendirmelidir. Bunun için koç okul yöneticisinin nesnel olması gerekir ki öğretmeni içtenlik ve samimiyetle karşılıklı problemleri, okul sorunlarını anlatabilsin. İletişimde güven ve saygının artması stresi azaltır, problemlerin çözümünü daha da kolaylaştırır (Salem, 2003; Uyar ve Acar Bayraktaroğlu, 2010). Koç okul yöneticileri öğretmeniyle güçlü bir ilişki kurarak iyi bir ortamı, hedeflerine ulaşmış öğretmen ve öğrenci çevresi oluştururlar. Kısacası tek taşla iki kuş vurulmuş olur. Etkili bir iletişim kurabilmek adına koçluk yapacak kişide bazı özelliklerin de bulunması gereklidir. Bunlar:

Koçluk becerileri içerisinde en önemli olan yeterliliklerden dinleme becerisidir. Çünkü dinlemek sadece söylenenleri duymak değildir. Dinlemek aynı zamanda karşıdaki kişinin ne demek istediğini anlamak ve anlamlandırmaktır. İyi bir dinleme becerisine sahip kişiler karşımızdaki kişi düşüncelerini yeterince ifade edemese bile ne demek istediğini anlayabilirler (Ayber, 89). Koç yöneticiler karşısındaki kişilerin düşüncelerini geliştirebilmesi ve yönlendirmeye hangi noktada başlayacaklarını tespit etmeleri için iyi bir iletişim kurmaları gerekir. İyi bir iletişimde iyi bir dinleyici olmakla başlar (Aydar, 1999). İyi bir koç yönetici öğretmeniyle doğrudan göz teması kurmalı, öğretmenin söylediklerini zaman zaman özetlemesi, tekrar etmesi gerekir. Bu koç yöneticinin öğretmeni etkin bir şekilde dinlediğinin anladığının göstergesidir. Karşılıklı güven duygusu daha da kuvvetlenmiş olur (Whitmore, 2005). Öğretmen bu şekilde kendine değer verildiğini, saygı duyulduğunu hisseder. Koç bir yönetici öğretmeni dinlerken ses tonuna, mimiklerine dikkat etmelidir, söz kesmemeli, yargıda bulunmamalıdır ki daha etkin bir dinleme gerçekleştirebilsin (Parsloe, 1997). Koç bir okul yöneticisinin öğretmeni çok iyi tanınması, kişilik özelliklerini de iyi bilmesi gerekir. Bunu da öğretmeni çok iyi dinleyerek, gözlemleyerek, sıcak bir ilişki kurarak sağlar (Stober, 2006).

Koçluk becerilerinin temel taşlarından birisi soru sorma becerisidir. İyi bir koçun soru sormasındaki temel amaç merakını gidermek danışanı sorgulamak değildir. Danışana destek vermek, yardım etmek istediğini göstermek içindir. Seçilen sorular ne kadar sade ve anlaşılır ise o kadar güçlüdür. İyi bir koç danışanına öğüt verir gibi anlatmak yerine güçlü sorular sorarak onu düşünmeye, anlamaya çalışmalıdır. Kişiyi analitik düşünmeye sevk ederek düşüncelerinin altındaki gerçekleri ortaya çıkacak açık uçlu sorular sormalıdır. İyi bir koç okul yöneticisinin de öğretmenini iyi tanınması, kişisel özelliklerini tespit edebilmesi için güçlü sorular sorması gerekir. Soru sorabilmesi için güvenli ve stressiz bir ortamın olması gerekir. İyi bir koç yönetici öğretmenine ne yapması gerektiğini söylemez. Sorduğu sorularla öğretmenini yönlendirir (Parsloe, 1997). Öğretmenin sorduğu tüm sorulara cevap verebilmelidir ki öğretmeni koç okul yöneticisine güvenebilsin. Koç okul yöneticisi sorduğu sorudan sonra duraksamadan bir sonraki soruyu sorabilmelidir. Böylelikle öğretmenine koçluk sürecinde etkin bilgisi olduğunu gösterebilsin. Güçlü sorular sormak öğretmenin koç yöneticiyi dikkatli dinleyip dinlemediğini kontrol etme amaçlıda kullanılabilir. Sokrates'in dediği gibi; sorunun sebebini öğrenmek için sorulan güçlü bir soru yapılması gerekenleri söylemekten daha etkilidir (Landslerg, 1999).

Koçluk becerileri içerisinde üzerinde dikkatle durulması gereken becerilerden birisi de gözlem becerisidir. Gözlem ilgi alanlarını, yeteneklerini, bireyin kişisel özelliklerini davranışlarını belirlemektir (Çınar, 2007). Koç okul yöneticisi iyi bir gözlem becerisine sahiptir. Gözlem yaparken öğretmenini hem bireysel olarak hem de grup(sosyal) ortamında gözlemlemelidir, öğretmenin hem anlattıklarını dinleyerek hem de jest ve mimikleriyle ifade ettikleriyle gözlemleyerek bir bütün olarak tanınmalıdır. İyi bir koç okul yöneticisi öğretmenini gözlemlerken sözünü kesmemeli iyi bir gözlem yapabilmek için ona zaman tanınmalıdır (Bolles, 2004). Gözlem yaparken öğretmenin söylediklerini sabırla sonuna kadar dinlemelidir. Öğretmenine yaptığı gözlemi ifade ederken öğretmenin kullandığı dil ve üslubu kullanmalıdır (Aşılıpınar, 2009). İyi bir koç okul yöneticisi yaptığı gözlemler sonucunda öğretmenin başarısını artırmak cesaretlendirmek için uygun ortamlar ve fırsatlar yaratır. Öğretmenini gözlemlediği ilgi alanlarından yola çıkarak destek verir. Böylece öğretmenini istediği hedeflere daha kolay ulaştırmış olur (Köktürk, 2006).

Etkin bir koç koçluk sürecini çok iyi yönetebilmelidir. Danışanı ile iyi bir iletişimde bulunarak problemleri analiz etmelidir. Koç bir okul yöneticisi de koçluk sürecinin en

başından itibaren öğretmenin sorunlarını ve sorunlarının altında yatan nedenleri çok iyi analiz etmelidir ki öğretmene gereken yardımı yapabilsin. Öğretmenin sorunlu davranışlarını anlayıp, yardım ederken bu sorunların nedenlerini 5N1K sorularını sorarak öğrenebilir (Luecke, 2007). Öğretmenin problemlerin çözümüne yaklaşmasını sağlar. İyi bir koç okul yöneticisi öğretmeniyle her görüşmeden sonra ayrıntılı bir analiz yapmalıdır. Analizlerinin doğruluğundan emin olmak için bu konuyu nasıl bu şekilde çözeriz, böyle yapmayı denediniz mi, sizce bunu yaparsanız ne olur, niçin böyle yapmalıyız gibi kurgulayıcı sorularla sentezleme becerisini gösterir (Luecke, 2011). Analiz ve sentez becerisi ile iyi bir koç yöneticisi öğretmenin sorunlarının ortadan kaldırılmasında yardımcı olur.

Konuşmadan ifade ettiğimiz tüm mesajlar sözsüz iletişimi içermelidir. Beden jest ve mimiklerimiz, kılık kıyafetimiz, dokunma, oturuş tarzımız, bakışımız, sözsüz iletişimin bir parçasıdır. İyi bir koç yöneticisi öğretmeni daha yakından tanımak, ruh halini daha iyi tespit edebilmek için öğretmenin gösterdiği sözsüz mesajlara dikkat etmelidir. İyi bir koç yöneticisi öğretmenin beden dilini anlamdırıp ona gereken yardımı gösterebilir (Kaya, 2001; Eğmir, 2012). Dokunmakta sözsüz iletişim yollarından biridir. İyi bir koç yöneticisi öğretmene belirli kural, kaide ve kültürel değerlere uygun olarak dokunabilmeli onunla iletişimini daha sıcak ve yakın hale getirebilmelidir. Bu dokunma ya da temas öğretmene güven verici, motive edici, cesaretlendirici olmalı ki iletişim pozitif bir duruma dönüşmelidir (Smith 2006).

Sosyal yeterlilik ve sosyal beceri kavramlarını birbirinden ayırmak oldukça zordur. Hatta çoğu yerde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavramda birbirinden farklıdır. Sosyal Beceri; bireylerin verilen görevleri yerine getirebilmesi için göstermesi gereken davranışlardır. Sosyal yeterlilik; bireylerin verilen görevleri kural ve kaidelerine uygun olarak yaptığını gösteren değerlendirmedir. Bu değerlendirmeler arkadaş, öğretmen, aile gibi başkalarının düşüncelerine ya da başka değerlerle kıyaslama yapılmasına dayanır. Sosyal yeterlilik 3 boyutta incelenir (Shepherd, 1983):

Kişilerarası Davranışlar: Kişilerin başka kişilerle olan pozitif davranışlarını içerir. İletişim kurabilmesi, empatik olması, işbirliği yapabilmesi, uzlaşması, hoşgörülü, saygılı, uyumlu olması, otoriteyi kabul etmesi gibi.

Kendiyle İlişkili Davranışlar: Kişinin kendine özgü olumlu davranışlarıdır. Kişinin kendi içinde uyumlu olması, özeleştiri yapabilmesi, tarafsız olabilmesi, kendi isteklerini dizginleyebilmesi, öfke kontrolü, dürüst olması gibidir.

Görevle İlgili Davranışlar: Kişinin göreviyle ilgili sorumluluklarının bilincinde olması, görevini yerine getirirken etik kurallara dikkat etmesi, gerekli yönergeleri izlemesi gibidir. Bir anlamda sosyal yeterlilik; bireyin kendini gerçekleştirme ile toplumdaki değer yargılarına uygun davranışlar arasında denge kurmasıdır. Koçluk sürecinin okullardaki temsilcileri okul yöneticileri olduğunda okul yöneticilerinden de iyi düzeyde bir sosyal yeterlilik beklenmektedir. Koçluk sürecinin başarıya ulaşması her şeyden önce okul yöneticileri ve öğretmen arasında kurulan güven ve samimiyete dayalı ilişkiye bağlıdır. Okul yöneticileri istenilen düzeyde sosyal yeterliliğe ulaşmışsa eğer güven ve samimiyet ortamını kurabilir. Öğretmeni güvenirse, okul yöneticisini samimi bulursa eğer; sorunlarını yardım istediği konuları okul yöneticisine aktarabilir. Koçluk sürecinde öğretmen anlaşılma, dinlenilmek ister. Koç bir okul yöneticisi burada empatik dinlemeyi devreye sokmalıdır. Yani öğretmenin duygu ve düşüncelerini eleştirmeden yargılamadan tarafsız bir şekilde dinlemesi sonra ise anladıklarını ona geri bildirimle yansıtmasıdır. Bir kişi karşısındaki kişinin kendisini dikkatle dinlediğini hissettiğinde mutlu olur (Tiryaki, 2017). Düşünceler artık olumlu duyguya dönüşür. Olumlu duygu beraberinde güveni getirir. Koç bir okul yöneticisi empatik dinlemeyi gerçekleştirirken öğretmenin beden dilini de anlamaya çalışmalıdır. Çünkü beden dilinin verdiği ipucuyla öğretmenin hangi konularda desteğe ihtiyacı olduğunu tespit eder ve onu o yönde gelişmesini sağlar. Koç bir okul yöneticisi dürüst olmalı, tarafsız olmalıdır. Öğretmenler arası yaşanan sorunlarda dahi iki tarafında kabul göreceği uygun çözümler bulmalıdır. Esnek olmalıdır. Esneklik; bir problemin tek bir çözümü olmadığını başka çözüm yolları da olduğunu gösterir. Öğretmenin düşüncelerini söylemekten çekinmediği, farklı fikirlerinde kabul gördüğü bir ortam oluşturur (Philips, 1994).

Sözlü beceriler denilince konuştuklarımız sözle ifade ettiklerimiz aklımıza gelmektedir. İyi bir sözel beceri ne söylediğimizden çok, nasıl söylediğimiz, ses tonumuz, hitabet tarzımızla ilgilidir (Kalkan, 2009). Sözlü iletişim sözsüz iletişime nazaran daha avantajlıdır. İyi bir koç yönetici anlaşılma kısımların anlaşılabilirliğini artırmak için soru cevap yöntemini kullanabilir. Fakat sözlü iletişimde yanlış anlaşılma olasılığı yazıya göre biraz daha fazladır (Uztuğ, 2003). İyi bir koç yöneticisi öğretmeniyle konuşurken Türkçeyi

dođru ve dűzgűn kullanmalı yaptıđı arařtırmalardan hayatın içinden örnekler verebilmelidir. İyi bir uslupa sahip olmalıdır. Ben yerine biz ile bařlayan ifadeler kullanmalıdır. Dűřűncelerini konuřurken yerli yerinde ifade etmelidir (Voss, 2002).

Koçluđa dayalı okul yönetiminde okul yöneticilerinden eğitimsel olarak yeterli bilgi birikimine sahip olması beklenir. Bir rgűt olarak okulda hedeflere ulaşılması, etkili planlanan öğrenmelerin gerçekleşmesi okul yöneticileri ve öğretmenlere bağlıdır. Koç bir okul yöneticisi okuldaki đretmen potansiyelinden iyi bir şekilde yararlanırsa okulda etkili öğrenmeyi sağlamış olur ve öğrenmeyi geliştirir. Koç bir okul yöneticisi bu planlamaya başlamadan önce okulda koçluk sűrecini anlatmalı olumlu yönlerini açıklamalı ve koçluğa dair okulda sıcak bir iklimin kurulmasını sağlamalıdır. đretmenleri isteyerek katıldıkları bir sűrec haline getirmelidir (Knight, 2007; Ronald, 2012). Koç bir okul yöneticisi mesleki gelişim programlarından eğitimdeki yeni đretim yöntem ve stratejilerinden haberdar olmalıdır. Ancak mesleki gelişim programlarında öğrenilen bilgilerin uygulama aşamasında öğretmenler bir takım sıkıntılar yaşamaktadır. űnkű mesleki gelişim programları bilgiyi verirken uygulama ortamı, değerlendirme ortamı yaratmamaktadır. Bu noktada okul yöneticileri öğretmenlere destek sağlamalıdır. Okul yöneticilerinin yaptığı đretmen gözlemleri, birebir sınıf içi yapılan toplantılar đretmen mesleki gelişimi için önemli bir hizmettir (Nidus ve Sadler, 2011). Okul yöneticilerinin eğitim bilimi alanında lisansűstű eğitim almaları da đretmen gelişimine dolayısıyla đrenci başarisına olumlu katkılar sağlar. Bu konularda ilgili okudukları makaleler, kitap, dergi vb materyaller hem eğitsel yeniliklerin takibini sağlar, hem de öğretmenlerin eğitsel yeniliklerden haberdar olmasını sağlar. Koçluk yoluyla öğretmenlerin eğitimsel ihtiyaçlarından yola çıkılarak bire bir yardım sağlanır. Okul yöneticisi ve đretmen arasında kurulan olumlu iletişimle ihtiyaç duyulan öğretimsel hedefler belirlenir, planlanır, hedefler uygulanır, izlenir, tekrar eksiklikler dűzeltilir ve değerlendirme yapılır. Koçluk sűrekli bu şekilde devam eden bir dngűsel sűretir. Koçlukta đretmen eksikliklerinin en iyi tespiti ders içi gözlemlerdir. (Knight, 2007).

Koçluk sűreci içerisinde okul yöneticilerinin Ar-ge yeterliliklerine sahip olması beklenir. Peki nedir Ar-ge yeterlilikleri? Ar-ge 'nin açılımı arařtırma ve geliřtirme anlamındadır. Koç bir okul yöneticisi öđretmenin geliřimini sađlamak için ona destek olmalıdır. űnkű iyi bir okul yöneticisi öđretmenini geliřtirdiđi takdirde okulunun da, đrencilerinin de geliřim ve deđerini sađlayacaktır. Eđitsel yönden de istenilen

performansa ulaşılacaktır. Ancak bu sadece tek bir öğretmennin gelişimini sağlamak ona destek olmakla olmaz. Okulun bütün personelinin sürece katılım ve desteklenmesi gereklidir. Ancak okulun örgütsel kapasitesi koçluk süreci için yeterli değilse gene istenilen başarı elde edilemez. Okulun örgütsel kapasitesinin boyutları şu şekilde sıralanır (Little, 1993; CorcoraneGoert 2, 1995; Newmann, King ve Youngs, 2000; Hopkins ve Reynolds, 2001;):

- Öğretmenlerin kişilik özellikleri, bilgi ve beceri seviyeleri
- Öğrenciler için öğrenme hedefleri belirleyen, öğrenci başarısını artırmak için yapılması gerekenleri tespit eden, hedeflere ne derecede ulaşıldığını belirleyip, değerlendiren, mesleki öğrenme toplulukları.
- Okulun öğretmen ve öğrencilerine sunduğu öğrenim programlarının düzenli takibini sağlama, hedeflere devamlı dikkatini verebilme derecesi.
- Öğretim planları, öğretim araç ve gereçleri, değerlendirme materyalleri, teknoloji ve eğitimle ilgili teknik kaynaklar.

Koç bir okul yöneticisi öğretmenlerinin kendini yenileyebilmeleri değişen eğitim, öğretim yöntemlerinden haberdar olabilmeleri için mesleki gelişim programları konusunda öğretmenlerini haberdar etmeli ve özendirmelidir. Günümüzde ancak öğretmenlerin aldığı mesleki gelişim programları ne yazık ki yeterli değildir. Öğretmenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriyi kazanmasına ket vurmaktadır. Hizmetiçi eğitim yoluyla mesleki gelişim programı verilmeye çalışılmaktadır. Bu noktada okul yöneticileri öğretmeni bireysel olarak mesleki gelişimle ilgili program ve araştırmaları talep etmesini teşvik etmelidir. Bir yönden kendisi de bu yeniliklerden haberdar olmalıdır. Tabi örgütsel yapı yeterli olmadığında öğretmenin bireysel gelişimi hem mesleki gelişimine hem de öğrenci potansiyelinin hedefe başarıya erişmesini engeller. Okul içerisinde küçük öğretmen grupları oluşturarak ya da başka okullardaki öğretmenlerden destek alarak zümreler oluşturulabilir. Öğretmenlerin aralıklı olarak toplanarak birbirlerinden bilgi beceri ve deneyimlerini paylaşması sağlanabilir. Yani mesleki öğrenme topluluğu oluşturulmuş olur. Mesleki öğrenme toplulukları araştırma temelli işbirlikçi öğrenmeyi teşvik eder. Ortak anlayış oluşturulmasına yardım eder (SP Schools, 2004). Koçluk süreklilik arz eden gelişmeyi sağlar. Meslek toplulukları ile araştırma, geliştirme faaliyetleri devamlı yapılır. Bu istenilen hedefe ulaşana kadar devam eder. Bu yönden de mesleki öğrenme topluluğu koçluk ile hedefler açısından

örtür. Öğretmenler hem bireysel hem de eğitsel gelişimi için diğer öğretmenlerle iletişim ve etkileşim içerisinde olmalıdır. Koçluğa dayalı okul yönetiminde okul yöneticileri bu iletişimi destekler gerekirse bu işbirliğini artırmak için öğretmenlere etkinlikler düzenler ve fırsatlar yaratır. Koçlukta iyi bir örgüt yönetimi örgütün başarılı olması için şarttır. Koçluğa dayalı yönetim gelişmeyi sağlayarak öğrenmeyi kolaylaştırır. Öğretmenlerin güçlü yönlerini açığa çıkarmalarını, zayıf yönlerini ise güçlendirmelerini sağlar.

Geri bildirim koçluk süreci içerisinde kullanılacak en iyi motivasyon kaynaklarından biridir. Geri bildirim; kişilerin hareket, davranış ve sözleriyle ilgili olarak başka kişiler tarafından bilgi verilmesidir. Okul yönetiminde ise geri bildirim koçluk yapan yöneticinin öğretmenin performansı ve motivesini artırmak, öğretmenin gelişimini sağlamak amaçlı devreye girer. İyi bir koç yönetici okul başarısını yükseltmenin yolunun öğretmene bağlı olduğunu bilir (Yaşargil, 2004). Koçluk yaptığı öğretmenin ders gözlemlerini öğretmeniyle açık ve net olarak yargılamadan uzak bir şekilde konuşur ve geri bildirimler verir. Gözlemlerinde öğretmeninde görüşlerini alır. Öğretmenin gelişmesine, performansını artırmaya yönelik adım adım geri bildirimler verir. Böylece öğretmenini araştırmaya, sorgulamaya ve eğitimde yenilikleri öğrenmeye teşvik eder, yeni davranış kazanımı sağlanmış olur. Öğretmeni eğitim, öğretim hedeflerini yeniden düzenler, strateji geliştirir.

Koçluğa dayalı okul yönetiminde okul yöneticilerinden eğitimsel olarak yeterli bilgi birikimine sahip olması beklenir. Bir örgüt olarak okulda hedeflere ulaşılması, etkili planlanan öğrenmelerin gerçekleşmesi okul yöneticileri ve öğretmenlere bağlıdır. Koç bir okul yöneticisi okuldaki öğretmen potansiyelinden iyi bir şekilde yararlanırsa okulda etkili öğrenmeyi sağlamış olur ve öğrenmeyi geliştirir. Koç bir okul yöneticisi bu planlamaya başlamadan önce okulda koçluk sürecini anlatmalı olumlu yönlerini açıklamalı ve koçluğa dair okulda sıcak bir iklimin kurulmasını sağlamalıdır. Öğretmenleri isteyerek katıldıkları bir süreç haline getirmelidir (Knight, 2007; Ronald, 2012). Koç bir okul yöneticisi mesleki gelişim programlarından eğitimdeki yeni öğretim yöntem ve stratejilerinden haberdar olmalıdır. Ancak mesleki gelişim programlarında öğrenilen bilgilerin uygulama aşamasında öğretmenler bir takım sıkıntılar yaşamaktadır. Çünkü mesleki gelişim programları bilgiyi verirken uygulama ortamı, değerlendirme ortamı yaratmamaktadır. Bu noktada okul yöneticileri öğretmenlere destek sağlamalıdır. Okul yöneticilerinin yaptığı öğretmen gözlemleri, birebir sınıf içi yapılan toplantılar öğretmen mesleki gelişimi için önemli bir

hizmettir (Nidus ve Sadler, 2011). Okul yöneticilerinin eğitim bilimi alanında lisansüstü eğitim almalarında öğretmen gelişimine dolayısıyla öğrenci başarısına olumlu katkılar sağlar. Bu konularda ilgili okudukları makaleler, kitap, dergi vb materyaller hem eğitsel yeniliklerin takibini sağlar, hem de öğretmenlerin eğitsel yeniliklerden haberdar olmasını sağlar. Koçluk yoluyla öğretmenlerin eğitimsel ihtiyaçlarından yola çıkılarak bire bir yardım sağlanır. Okul yönetici ve öğretmen arasında kurulan olumlu iletişimle ihtiyaç duyulan öğretimsel hedefler belirlenir, planlanır, hedefler uygulanır, izlenir, tekrar eksiklikler düzeltilir ve değerlendirme yapılır. Koçluk sürekli bu şekilde devam eden bir döngüsel süreçtir. Koçlukta öğretmen eksikliklerinin en iyi tespiti ders içi gözlemlerdir (Knight, 2007). Böylelikle öğrenci ve okul başarısına yönelik hedefler daha iyi tespit edilir. İyi bir koç okul yöneticisi öğretmenine şunu şöyle yap, böyle yap gibi ifadeler kullanmaz.

Öğretmenin kendi deneyimlerinden öğrenmesini sağlar. Bunu da etkili sorular sorarak yapar. Öğretmenine sorduğu sorular öğretmenin kendini keşfetmesini içindeki potansiyeli açığa çıkarmasını sağlar. Ders gözlemlerinde uygun geri bildirimler verir. Öğretmenin olumlu yönlerini hem de olumsuz yönlerini yargılamadan uzak bir biçimde açık ve net olarak açıklar. Koç bir okul yöneticisi okuldaki değerlendirmeleri öğretmeniyle birlikte yapar, öğretmenin görüş ve düşüncelerinden faydalanır. Öğretmenini ilk başta daha fazla övgü ile teşvik eder. Fakat öğretmenin sorumluluğu arttıkça övgü ve desteği yavaş yavaş azaltır. Artık öğretmen tüm her şeyi kendi yapabildiğinde hedeflenen gelişim sağlanmış olur (SP Schools, 2004). Ancak koçlukta sürekli gelişme esastır. Ara ara verilen geri bildirimlerle yenilikler takip edilmiş olur. Okul yöneticileri koçluğa dayalı okul yönetiminde sınıf yönetimi, ar-ge, geri bildirim verme, etkili soru sorma, araştırma tabanlı öğrenme konularında gerekli deneyim uygulama becerilerine sahip olmalıdırlar ki öğretmenlere yönelik rehberlik edebilsinler. Ayrıca okul yöneticileri okulun örgütsel yapısını iyi araştırmalıdır. Varsa okuldaki başarısızlık nedenlerini güçlükleri tespit ederek gerekli önlemler alır öğretmeniyle birlikte çözüm yolları üretir. Gerekirse ders gözlemleri sırasında yeni öğretimsel tekniklerle ders anlatımı yaparak öğretmenine örnek teşkil eder. Öğretmenin yeni öğretimsel stratejileri uygulayabilirliği artmış olur. Koçluk yenileşme, gelişme faaliyetidir. Koçluk yoluyla başarıya hedeflere daha kolay ulaşılabilirlik kazanılır.

2.7. Koçluk Becerisine Sahip Yöneticinin Görev ve Sorumlulukları

Koçluk becerisine sahip bir okul yöneticisi öncelikle öğretmene çok iyi tanımalı ve gözlemlemelidir. Öğretmenin güçlü ve zayıf yönleri ile yeteneklerini iyi analiz etmeli ona göre hedef belirlemelidir. Koç bir okul yöneticisi öğretmene sıcak ve açık bir iletişim dili kullanmalıdır. Planlı olmalıdır. Planlı olduğu takdirde istenilen hedeflere daha kolay ulaşılır. Kendini iyi ifade etmelidir. Esnek olmalıdır, kesin sınırları olmamalıdır, öğretmene her zaman alternatif çözüm yolları sunabilmelidir. Koçluk becerisine sahip bir okul yöneticisi hiçbir zaman öğüt, tavsiye ve önerilerde bulunmaz. Aksine öğretmenin hedefe ulaşmada çözüm yollarını kendisinin bulmasına yardımcı olur. Yaratıcı bir düşünce tarzına sahiptir, öğretmene zamanında ve yerinde sorular sorarak öğretmenin kendini keşfetmesini sağlar, uygun yerde verilen geri bildirimlerle öğretmenin hedefe daha çabuk yönelmesini sağlar. Hiçbir okul yöneticisinin görevi yalnızca okulu yönetmek değil aynı zamanda çalışanların motive ve performanslarını artırarak çözüme destek olmaktır (Sweeney, 2007).

Eski yönetim tarzlarında yer alan yönetime itaat yerine yönetime katılım anlayışı benimser. Çünkü okuldaki alınan kararlarda öğretmenlerin söz sahibi olmaları, okulu sahiplenmelerini okula uyumlarına artırır. Koçluk becerisine sahip bir okul yöneticisi empati kurabilmelidir. Her bir öğretmenin farklı kişisel özellikleri olduğu için ayrı ayrı değerlendirmelidir. Çalışanlarında kusursuzluk yerine hedefe yönelmeyi ve çalışanlarının motive performanslarını aşama aşama artırmaları beklenebilir (Erdöl, 2000: 98). Koç bir yönetici çatışma ortamı doğmadan olabilecek olumsuzlukları, güçlü içsel yetenekleri ile hissederek çatışmaları engellemeli olumlu bir okul ortamı oluşturabilmelidir. Okul yöneticisi değişime, eleştiriye açık olabilmelidir ki öğretmene de örnek oluşturabilmeli. Koçluk becerilerine sahip bir okul yöneticisi mizah anlayışına sahip olabilmelidir.

Günümüz şartlarında artık sorunların çözümü için kesin bir dil kullanmak problemi iyice çıkmaza sokabilmektedir. Mizah ise çözümün kolay yolu olabilir. Koçluk becerisine sahip okul yöneticileri korku, gerginlik, stres gibi duygularına bir tarafa bırakarak güven, cesaret, mutluluk gibi davranışlarla hareket edebilmeli ve bu duygular kalıcı olabilmelidir (Enescu ve Popescu 2012). Öğretmenlerin risk almaları desteklenebilmeli fırsatlar yaratılabilmelidir. Öğretmenler gelişimi için çalışmalara teşvik edilebilmeli, öğrenci öğrenmesinin nasıl artırılacağı, öğrenci öğretmen uyumunu kolaylaştıracak ortam

oluşturulabilmelidir. Bilgiyi saklamak yerine öğretmen, öğrenci, okul aile birliği ve okulun diğer toplulukları ile paylaşabilmelidir (Cotton, 2003). Öğretmenin başarılı yönlerine pozitif geri bildirimler vererek öğretmenin moral ve motivasyonu arttırılabilir. Mutlu bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Okul müdürünün zayıf olduğu alanları bilmesi ve kabullenmesi görevini yerine getirirken ego tatmini yapmasına engel olabilir (Küpeli, 2018: 50-55). Koç bir okul yöneticisi öğretmenlerine yeni düşünceler sunarak araştırmaya hipotez üretmeye teşvik edebilir davranışları ile söylediklerinin uyumlu olması öğretmenine güven verebilir, hızla değişen dünyanın yapısına uyum sağlama, ayakta kalma ve sürdürülebilir başarı için okul yöneticileri Koçluk uygulama becerilerine sahip olmalıdır.

- Öğretmenin okulda mutlu olmasını sağlar.
- Okul yöneticisi bir okulda olması gereken her şeyi karşılamalıdır.
- Okul yöneticisi davranışları okuldaki performansı etkilemelidir.
- Koçluk becerilerine sahip bir yönetici öğretmenin başarılı olmasını sağlar.
- Koçluk becerilerine sahip bir yönetici bilgi ve tecrübelerini öğretmenleri ile paylaşır.
- Koçluk becerilerine sahip bir yönetici öğretmenin yanlış tutum ve davranışlarını önleyici tedbirler alır.
- Okul yöneticisi çalışanlarını destekler.
- Okul yöneticisi performans değerlendirmesini tarafsız bir şekilde yapar.
- Okul yöneticisi öğretmenlerine ilgili ve saygılıdır.
- Okul yöneticisi verdiği sözleri daima tutar.
- Okul yöneticisi aldığı kararlarda öğretmenlerinde katılımını bekler.
- Okul yöneticisi gerginlik yaratmaz.
- Okul yöneticisi öğretmeni için olumlu bir çalışma ortamı yaratır.
- Okul yöneticisi her konuda güvenilir bir kişidir.
- Okul yöneticisinin öğretmene verdikleri ile beklentileri arasında tam bir uyum vardır (Eğmir, 2012).

2.8. Örgütsel Uyum

Örgütsel uyum; kurumdaki kişilerin kişisel özellikleri ile kurumun yapısı, kültürü arasındaki ilişkidir. Eğitim kurumlarında ise öğretmenlerin öğretmen arkadaşları, okul yönetimi ve okulun çevresi, kültürel yapısı arasındaki uyumdur. Öğretmenin kendi kişisel

özellikleri, yaşadığı kültür gelenekleri ile öğretmenin arkadaşları, okul müdürü, okul kültürü arasındaki benzerlik öğretmenin okula uyumunu artırır. Okul bünyesinde yer almaktan hoşnut olmasını sağlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidine göre bireyin ihtiyaçları önem sırasına göre karşılanmalıdır. Hiyerarşi de en alt basamakta fizyolojik ihtiyaçlar, sonra güvenlik, ait olma, sevgi, takdir edilme, saygı ve en üst basamak olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2013). Bu sıralamaya göre alt basamaktaki bir ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçmek mümkün değildir (Kula ve Çakar, 2015). Örgütsel uyum Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgilidir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılandıkça bireyin örgüte uyumu, bağlılığı artmakta örgüte uyumda daha istekli olmaktadır (Kula ve Çakar, 2015).

Birey-örgüt uyumunda ise örgüt ve bireyin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının uyumu önemlidir. Birey-örgüt uyumu tamamlayıcı uyum ve bütünleştirici uyum olarak incelenmektedir (Bright, 2007).

Bütünleştirici uyum birey-örgüt çalışanları ve örgütün özellikleri arasındaki uyumdur. Örgüt kültürü iklimi, değerleri, inanç tutumları, hedefleri ile bireylerin kişilik, karakteristik özellikleri arasında benzerlik ve uyumun olmasıdır. Uyumun yüksek olduğu hallerde kişinin iş doyumunu ve performansı artar, stres ortamı azalır, aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar. Tamamlayıcı uyum ise örgütteki eksikliklerin, giderilmesi gereken ihtiyaçların, bireyin sahip olduğu özelliklerle giderilmesi ya da bireydeki yetersizliklerin, eksikliklerin örgüt tarafından karşılanmasıdır. Yani bireyle örgütün birbirini tamamlamasıdır. Bu uyum gerçekleştiği takdirde de yöneticilerde, bireyde aynı kişilerle çalışmak isteyecektir. Ancak uyum için iki tarafın da fedakarlık göstermesi gerekir. Örgütsel uyum sağlandığı takdirde bireyler arasında, birey ve örgüt arasında güven ortamı oluşur. Güvenin karşılıklı olması sonucunda çalışma ortamı olumlu, bilgi paylaşımı daha fazla olur. Herkes örgüt yararı için çalışır. Kendine güvenen kişilerin olduğu ortamda başarı artık kaçınılmazdır. Örgütsel uyumun olmadığı ortamlarda ise artık tartışma başarısızlık ve stres ortamı kaçınılmazdır (Bıyık ve Sökmen, 2016).

2.9. Öğretmenlerin Örgütsel Uyumu

Öğretmenlerin örgütsel uyumu kuruma, okula karşı hissedilen aidiyet duygusudur.

Okula duyulan güvendir. Kurumun çevresi, değerleri, kültürü, çıkarları, hedefleri, özellikleri, ideolojileri, stratejileri ile öğretmenin değerleri, kişisel özellikleri arasındaki benzerlik ve uyumdur. Kişi ile meslek arasındaki uyum da örgütsel uyumu sağlar (Arıkan Saltık vd, 2016). Örgütsel uyumu gerçekleştiren öğretmenler okulu sahiplenir, okulun fayda ve yararına gereken tüm davranışları istekle yaparlar. Örgütsel uyumu gerçekleştirmiş öğretmenlerin motive ve performans, iş doyumları daha yüksektir. Öğretmen örgüt uyumunda önemli olan bazı durumlar gerçekleştiğinde uyum daha kolay olur.

- Öğretmen örgüt etkileşiminde örgüt ve öğretmen birbirlerinin gereksinim, beklentilerini karşılar.
- Örgüt ve öğretmen özünde birbirine benzer özelliklere sahiptir. Bu önemli özellikleri paylaşırlar.
- İlk iki yöntem aynı zamanda da gerçekleştirilebilir (Kristof, 1996; Finegan 2000; Kristof - Brown, 2000; Van Vianen, 2000; Verguer, Beeher ve Wagner, 2003).

Öğretmen ve örgüt uyumu ya da örgütün öğretmeni uyumu verimli nitelikte eğitim performans için kilit konumundadır (Cable ve Parsons, 2001). Örgütsel uyumu gerçekleştirmiş öğretmenler okula daha az stresle giderler, tayin vs gibi sebeplerle okuldan ayrılmayı istemezler. Okul için daha fazla emek sarf ederler. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri, hedeflerini uygulayabilmeleri, rekabet edebilmeleri için de örgütsel uyum şarttır. Öğretmenlerin örgütsel uyumunun sağlanmasında örgütsel adalet de önemli bir kavramdır. Öğretmen örgütün adaletli bir şekilde çalıştığına, herkese adaletli davranıldığına inanırsa örgüte güven hisseder. Güven de beraberinde örgütsel iklimi getirir zaten. Adaletin olmadığı her yerde bir uyumsuzluk çatışma başarısızlık söz konusudur (Yılmaz ve Akgün, 2019).

2.10. Öğretmenlerin Örgütsel Uyumunu Etkileyen Faktörler

2.10.1. Okul Deneyimleri

Öğretmenlerin lisans eğitimi sırasında aldıkları okul deneyimi dersleri gelecek yıllarda öğretmenin okula uyumunu sağlama da aktif rol oynar. Okul deneyimleri dersleri ile öğretmen adayları okul ortamını görmekte, öğretmen rollerine sorumluluklarına örgütün kural ve değerlerini öğrenmektedirler. Verimli bir şekilde alınan okul deneyimi dersleri öğretmenlerin stajyerlik döneminde okula uyumunu kolaylaştırır. Stajyerlik dönemini daha

rahat geçirmeleri, örgütün değer kültür ve normlarını daha kolay benimsemelerini sağlar (Sarıtaş, 2007). Lisans döneminde yeterince önem verilmeyen, gerekli ilginin gösterilmediği okul deneyimleri dersi sonucu adaylık döneminde düzen kurma, öğrencileri kazanma ve kişisel yeterlilik konularında bocalamakta kaygı duymaktadırlar. Öğretmenliğe yeni başlayan ve öğrenim gördüğü süreçte yeterli okul deneyimi dersi almayan öğretmenlerin kurumda başarılı olması ve örgüte uyumu zorlaşmaktadır. Okul deneyimi dersinin hedefi öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine daha iyi uyum sağlamalarını, eğitim fakültelerinde verilen eğitim, öğretim ve davranışları uygulamalı olarak kazanmalarını sağlamaktır (MEB Mevzuat, 1998/2493). Bu süreçte öğretmen adaylarının kendilerini öğretmen gibi hissetmeleri dahi öğretmenlerin gelecekte örgütsel uyumunu kolaylaştırır. Çünkü artık öğretmen adayı öğretmenlik yapabilecek seviyeye ulaşır. Mesleki olarak davranışlarının nasıl olması gerektiği, okulun genel örgüt yapısı, okulun işleyişi, etkili öğretmen öğrenci iletişimi kurma konusunda bilgi sahibi olur.

2.10.2. Okulun Yapısı

Okulun yapısı okullardaki görev dağılımının nasıl olduğu, nasıl gruplanıp, koordinasyon sağlandığı ile ilgilidir. Okullar bürokratik örgütlerdir. Bürokrasi istenilen hedeflere ulaşmak için insan aktivitelerini geliştiren organize eden süreçtir. Bürokrasiyi iyi bilen yöneticiler bürokrasinin tüm eksiklerine ortadan kaldırarak okulun amaçları doğrultusunda kullanırlar. Bu da okulun amaç ve hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır. Okul içerisinde amaçların gerçekleşmesi için görev dağılımında paylaşımında ve koordinesinde tüm öğretmenlere ve eşit dağılım gösterilmelidir. Yani okulda demokratik bir ortam oluşmalıdır. Başta okul yöneticileri, okuldaki görev paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmalıdır. Çünkü okul içindeki öğretmenlerin farklı değer tercihleri olabilir. Bu da okulda çatışma ve uyumsuzluklara neden olur (Sezgin, 2010). Gruplaşmaların olmadığı, görev dağılımlarının eşit olduğu okullarda ise öğretmenlerin örgüte uyumları daha fazladır. Yine okulun kendine özgü bir kültürü vardır. Okul içinde bulunduğu çevreden etkilenir ve çevreyi etkiler. Öğretmenin okulun bulunduğu çevreyi, kültürü iyi tanması, okula uyumunu kolaylaştırır. Eğitim örgütlerinin de birbirine benzemeyen yapısı vardır. Yöneticinin olumlu ya da olumsuz davranışları örgütün kişiliğini etkiler. Bu da öğretmenin örgütsel uyumunu olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Kısacası okulun yapısı prosedür işler, işlemler, resmi yazışma ve kural, kaideler ile kişiler arası ilişkilerden oluşur. Okul içerisinde birçok

kültürden öğretmenler bulunur. Hepsinin farklı kültürde olması çatışma ortamını doğurabilir. Okul yöneticilerine önemli görevler düşer. Farklı kültürlerden herkesin uyum sağlayacağı ortak bir kültür yaratır. Bu da uyumu uzlaşmayı kolaylaştırır. Eksi artı durumları örgütsel uyumu etkileyen faktörlerdir (Şerefhanoglu, 2014).

2.10.3. Okulun Özellikleri

Okulların belli bir var oluş nedeni, amacı vardır. İnsanı eğitmek, toplumun değer ve normlarına uygun bireyler yetiştirmek. Okul öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini keşfetmesini sağlayarak bu doğrultuda gelişmesini sağlar. Toplumun kültürel mirasını genç kuşaklara aktarmakta bir diğer özelliğidir. Önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda öğrencilerde davranış değişikliği meydana getirir. Toplumsal kalkınmayı sağlamalıdır. Okulda öğretme ve öğrenmeyi teşvik eden güvenli bir iklim vardır Pozitif iletişim vardır. Etkili ve başarılı okullarda öğretmenlerin okula uyumu kolaylaşırken, bu özelliklerden yoksun okullarda uyum söz konusu değildir. Başarılı okullarda okul etkinliklerine aileyi katma, öğrenci başarısını ödüllendirme başarılı olmaya teşvik okulda pozitif iletişim vardır. Okul çalışmalarının planlanmasına öğretmen ve öğrenci katılır. Öğretmenler örgüte uyum sağlamaktadır (Sezgin, 2010).

2.10.4. Öğretmenin Kişisel Özellikleri

Bir öğretmen sade, yalın ve anlaşılır bir konuşma diline sahip olmalıdır. Mantıklı ve dengelidir, davranışları uyumlu olmalıdır. Dengesiz davranışları olmamalıdır. Neşeli içten ve samimidir. Öğrencilerine kendini sevdirebilir, arkadaş gibidir. Kendine güvenir öğrencilerine de kendine güveni geliştirir, yaratıcıdır, mizaha sahiptir. Uygun bir dille çözer, geleceği görür kişileri İyi tanıma özelliğine sahip olmalıdır. Sistemli ve programlıdır, düzenlidir, sağlığına dikkat eder, kötü söz kullanmaz, sert davranış göstermez, risk alabilir. Hoşgörülüdür, sabırlıdır, hataları kabul eder, alçak gönüllüdür. Bu özellikler iyi bir öğretmenin kişisel özellikleridir. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile mesleki özellikleri arasında uyum olmalıdır. Aksi takdirde kişisel özelliklerindeki eksiklikler mesleğe örgüte uyumunu zorlaştırmakta çatışmalar doğurmaktadır (Aslan, 1995).

2.11. Öğretmenlerin Örgütsel Uyumunu Sağlama Yolları

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak eksikliklerini gidermek için örgüt kurmak zorundadırlar. Toplum örgüt kuramazsa yok olup gider. İnsanlar yaratılışları gereği uyum yeteneği ile donanmışlardır. Örgütlerin karmaşıklığı, içerisindeki sorunlar insanların uyumu yeteneği ile çözülür. Burada yöneticilere büyük görevler düşer. İnsanın uyum yeteneğini kötüye kullanmadan uyumsuzluğa yol açmadan geliştirmeli, örgüt yararına kullanılmalıdır. Bütün karmaşık olmayan uyum sorunlarının çözümü için yönetim aşağıdaki bilimsel aşamaları gerçekleştirmesi gerekir (Başaran, 2004).

2.11.1. Örgütsel Toplumsallaşma

İlk işe başlayan kişiler kurumu, özelliklerini, nelerin yapılamayacağını, bilemezler. Ayrı durum öğretmenlik mesleğini atanmış aday öğretmenler için de geçerlidir. Örgütün değerlerini, normlarını, kültürünü bilemezler ve yanlış davranışlarda bulunabilirler. Örgütsel Toplumsallaşma örgüt içindeki bireylerin, örgüt kültürünün kurallarını öğrenip, diğer bireylere aktarma işidir (Özkalp ve Kirel, 2001). Okul örgütlerinde aday öğretmenlere destek olması için verilen rehber öğretmenler bu işi yapar. Okula yeni gelen öğretmenler ise okuldaki daha tecrübeli öğretmenlerin davranış ve özelliklerini gözlemleyerek örgüt içerisinde yapılması ve yapılmaması gerekenleri öğrenip toplumsallaşmaktadırlar. Örgütsel toplumsallaşma bireylerin örgüte kolay uyum sağlamasına destek olur. Örgütsel toplumsallaştırma kişileri şekillendirme örgüte uygun kıvama getirme durumudur. Çalışanların görev yaptıkları ortama uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Toplumsallaştırma şu bilimsel ilkelerle ilişkilidir (Başaran, 2004):

- Çalışanlar örgüte ilk etapta endişeli bir şekilde başlarlar, stres düzeyleri yüksektir. Örgüt kültürüne uyum sağladıkça, görevlerini istenilen düzeyde yerine getirdikçe toplumsallaşırlar. Böylelikle stres düzeyleri azalır kendilerine daha çok güvenirlir.
- Toplumsallaştırma mantık ve gerçeğe dayanır.
- Örgüte yeni giren çalışanlar örgüt kültürünü etkisizleştirirken çalışanların toplumsallaştırılması, uyumunun artması örgütün etkinliğini artırmak için gereklidir.

2.11.2. İşlemsel Koşullanma

Bireylerin ödül alabilmek ya da cezadan kaçmak amacıyla yaptığı tepkiler işlemsel koşullanmayı oluşturur. Birey bu tepkiyi sürekli hale getirerek örgüte uyumlu davranış geliştirmiş olur. İstenilen davranışı oluşturmada ödül ve ceza araç olarak kullanıldığı için edimsel koşullanmada denir. Öğretmenlerde yeni başladıkları eğitim ortamlarında ödül alabilmek ya da ceza almamak için bir takım davranışlar geliştirirler. Bu davranışları sürekli geliştirerek örgüte uyum sağlarlar. Bu durum en çok okul yöneticilerinin işlerine yarar. Okul yöneticileri edimsel koşullanma yoluyla öğretmenlerin örgüte uyumlarını daha kolaylaştırırlar. Başka bir deyişle yönetici amacına ulaşmış olur, yönetiminin işgören de uyum davranışı oluşturmaya ortam hazırlanmasının 4 yöntemi vardır (Başaran, 2004; 363):

- Olumlu Pekiştirme; örgütte çalışan kişiler istenilen davranışı gerçekleştirdiğinde o davranışın tekrarını sağlamak için olumlu pekiştirme verilir. Örgütte para, sembolik bir ödül, onure etme gibi olumlu pekiştirme vardır.
- Kaçınmayı Öğrenme; çalışanların uyumunu engelleyen davranışlardan uzaklaşması için değişik uyarılarda bulunmak gerekebilir.
- Köreltme; çalışanın uyumsuzluğunu artıran davranışları engellemek için uyumlu davranışlarını öncelikle pekiştirmek gerekir.
- Ceza; örgütte çalışanların uyumunu engelleyen davranışlar oluştuğunda doğru yerde ve doğru zamanda uygun düzeyde ceza verilebilir. Ceza istenmeyen davranışın yapılmasını engelleyebilir ama tamamen unutturamaz.

2.11.3. Etkileşim Çözümlemesi

Etkileşim çözümlemesi kişilerin davranışlarını çözme anlamlandırma seçeneklerinden biridir. Etkileşim çözümlemesi kişilerin başka kişilerle iletişim halindeyken zamanlarını kullanırken çalışma ortamlarında kişiliğini nasıl kullandığını inceler. Kısacası amaç kişilerin çevre ile etkileşimlerini çözerek kişiliklerini tanımdır. İletişim sorunlarını engellemede kullanılabilir (Başaran, 2004). Eğitim ortamında öğretmenlerin diğer öğretmenlerle çevre ile iletişim etkileşimleri incelenerek kişilikleri bu yöntemle tespit edilebilir. Öğretmenler arası iletişim, ilişki bozuklukları bu yöntemle giderilerek örgüte uyum sağlanabilir. Gerek okul yönetimi, veliler, öğretmenler arası iletişim, olumlu yönde

artırılabilir. Okul yöneticileri burada kilit rol oynarlar. İnsan ilişkileri iyi olmayan bir öğretmen etkileşim çözümlemesi yoluyla kişiliği tespit edilerek, ilişki bozuklukları giderilerek olumlu ilişkiler kurulabilecektir (Aykut, 2007).

2.11.4. Örgütsel Danışma

Örgütsel danışma çalışma ortamındaki sorunların çalışanlarda yarattığı olumsuz etkiyi azaltmak için çalışanı uyumlu hale getirmek amacıyla çalışan ve danışman arasında konuşarak kurulan iletişimdir. Danışma sürecinde sorununun nedenleri, işgörende yaptığı etki hakkında konuşulur. Danışmada amaç; işgörenin sorunun niteliğini, sonuçlarını, etkisini tanımasına, kendisinin sorunu çözüp çözemeyeceğine anlamasına yardım eder. İşgörenin sorunla ilgili tutum değiştirmesini sağlar. İşgören kendi sorunlarını kendi başına çözmeyi öğrendiğinde başarıya ulaşmış, yeterliliğini artırmış olur. Başaran (2004)'e göre danışmanın özellikleri şunlardır:

- Danışmana güven esastır.
- Danışman sorun çözüme aşamasında çalışanı mantıklı ve akılcı bir şekilde güdülemelidir. Duygusal bir yaklaşım içinde olmamalıdır.
- Danışmam çalışanın tek başına çözemeyeceği sorunlarda gerekli desteği göstermelidir.
- Danışmanın başarısı danışmanın yapıldığı ortamın uygunluğuna bağlıdır.
- Çalışanın danışma sırasında konuştuğu sözler gizli kalmalı, yazılmış ise özenle saklanmalıdır.

Eğitim ortamında öğretmenlerin uyumlarını sağlamada örgütsel danışma kullanılabilir yöntemler arasındadır. Koçluk becerilerine sahip okul yöneticileri rahatlıkla örgütsel danışma yapabilirler. Öğretmenlerin yaşadıkları sorunları okul yöneticileri ile konuşarak, yaşadıkları gerilimi, ortama aktarmadan çözmeyi öğrenirler. Okul yöneticileri öğretmenleri ile okulda motive performans düşüren sorunları konuşmalı, öğretmenin sorunu anlamasını, soruna karşı düşünce ve davranışlarını değiştirerek, kendi kendine çözüme yollarını öğrenmesini sağlamalıdır. Öğretmenler artık sorunlarını kendi başlarına çözmeyi öğrendiklerinde hem güvenleri artacak, hem de örgüte uyumları kolaylaşacaktır. Gerilim yaşamadan makul çözüm yollarını öğretmeyi kendisi bulabilecek seviyeye gelecektir. Okul

yöneticileri burada öğretmene hazır çözüm yollarını söylememeli, sorunu çözmeye çalışmamalıdır. Öğretmenlerin başarısı kendisinin sorunu tek başına çözebilme yeteneğindedir (Hartmann, 2004).

2.11.5. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi çalışanların kendini ve diğer üyeleri tanmasına, eleştirilere karşı hoşgörülü olmasına, diğer üyelerin problemlerine karşı farkındalık geliştirmesini sağlayan bir küme çalışmasıdır. Duyarlılık eğitimi çalışanların başkalarına yardım etmeyi kendini ve çevresini anlamayı öğrenmesini sağlar. Duyarlılık eğitimi 3 aşamada gerçekleştirilmektedir (Başaran, 2004).

- Çözülme: Çalışanın örgüte olan uyumunun, oluşturduğu değer yargılarının zamanla azalmasıdır.
- Değişim: Çalışan kişilerin diğer çalışanların davranış ve tutumlarını izleyerek ortama uygun kendi davranış ve tutumlarını geliştirmesidir.
- Dondurma: Çalışan kişilerin yeni edindiği değer ve davranışları eskilerin yerine koyarak, toplum içerisinde olumlu iletişim atmosferi oluşturarak, diğer kişilere karşı daha duyarlı olmayı öğrenirler.

Duyarlılık eğitiminde öğretmenler küme çalışması içerisinde diğer öğretmenleri tanımayı, onlara ve onların sorunlarına yardım etmeyi, hoşgörülü olmayı öğrenir. Öğretmenin uyumunu hızlandırmış olur, örgütsel bütünlük sağlanmış olur (Altuğ, 1997). Öğretmen diğer öğretmen arkadaşlarının duygularını özenle izleyerek, kendi davranışlarının sonuçlarını daha iyi algılar. Öğretmenin çevre ile etkileşimi daha da gelişir. Öğretmen grubu işten uzak bir yerde toplanır, grupta fikir, önyargı ve tutumların değişimi söz konusudur. Öğretmenler gruptaki diğer öğretmenlere karşı daha duyarlı olmayı öğrenerek, örgüt uyumları kolay bir hale gelecektir (Özkalp ve Kirel, 2001).

2.12. Öğretmenlerin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi

Günümüzde pek çok örgütte işgörenler kendilerini uyumsuzluğa zorlayan koşullarla baş etmek durumundadırlar. Örgütteki amaçlar işlemler, sorunlar seçenekler tanımlıdır.

Ancak bunlar arasındaki belirsizlikler uyumsuzluğu artırmaktadır. Eğitim örgütlerinde de aynı sorunlar baş göstermektedir. Okullardaki hiyerarşik yapı, eşit olmayan bir yönetim tarzı, yoğun müfredat, eğitim öğretim süreçlerinin öğretmenlik dışı kişilerce belirlenmesi, kalabalık sınıflar, eğitim örgütlerinde uyumsuzluğa neden olmaktadır (Erjem, 2005). Eğitim örgütlerinde en önemli etken olan öğretmenler eğitim müfredatı oluşturulurken, eğitimde kural ve disiplin yönetmelikleri oluşturulurken görüşleri alınmamaktadır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009). Böylelikle öğretmenler hiç bir konuda yaptırımının olmadığına, konu dışında kaldıklarını düşünmekte, ister istemez umursamazlık ve yabancılaşma durumlarını hissetmektedirler.

2.12.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma genel anlamıyla bireylerin kendi ürettiği nesnelere, kendi yaşamına, diğer bireylere yabancılaşmasıdır. Örgütsel anlamda ise bireyin kendi kuralları değerleri ile örgütten beklentileri arasındaki uyumsuzluktur. Yabancılaşmaya 3 faktör neden olmaktadır. Bireyin kültürel yapısı, ekonomik nedenler, yöneticilerin gereksiz sertlikteki idarecilik anlayışlıdır. Bireyin kendi yolları, değerleri, yetişme tarzı örgütle ne kadar benzer ise örgüte uyumu kolaylaşır. Farklı ise örgütsel yabancılaşma ortaya çıkar. Yabancılaşan bireyler örgüt içerisinde serbestçe hareket edememekte örgüte herhangi bir katkılarının olmadığını düşünmektedirler (Kasapoğlu, 2015). Zamanla da kendilerini dışlanmış hissederler. Yabancılaşmaya neden olan diğer bir faktör de ekonomik yapıdır. Gelir dağılımındaki adaletsizlik, bireylerin geçim sıkıntısı çekmeleri, huzursuzluğu artırmaktadır. Ekonomik sıkıntıları olan bireyler görevini yerine getirmekte zorlanmakta, görevlerinden istenilen tatmini alamamalarına yabancılaşmaya sevk etmektedir. Bir diğer faktör de katı kurallara dayanan örgüt yönetimidir. Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemeyen kendi çıkarlarına dayanan yönetim anlayışları bireylerin iş yoğunluğu arasında bunalmasına verim ve performanslarını düşürerek örgütsel yabancılaşmaya neden olmaktadır (Elma, 2003). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ise öğretmenin kendini eğitim-öğretim süreçlerinden uzaklaştırması, kendini yalnız hissetmesi ile sonuçlanır. Okul idarecilerinin disiplin anlayışları, öğretmenlerin okulda eğitimden beklentilerinin farklı oluşu, ekonomik kaygılar öğretmenleri verilen görevi yapan robotlara dönüştürmektedir. Zamanla öğretmenler kendi yetenek ve potansiyelinin farkında olmadan hareket etmeye başlamaktadırlar. Eğitim ve öğretimden duyulan sevgi, heyecan yerini yalnızlığa,

duyarsızlığa itmektedir. Öğretmenlerin; eğitim programlarının hazırlanması, geliştirilmesinde herhangi bir etkisinin olmaması da öğretmenleri yabancılaşmaya, güçsüz hissetmelerine neden olmaktadır. Eğitimle ilgili kanun ve yönetmeliklerin öğretmenlerin serbestçe hareket etmelerini kısıtlaması, yeterince güdülenmenin, başarı, emek ve takdirin eksik olması, öğretmenlerin işine karşı uzaklaşmasına solmasına neden olmaktadır. İş doyumunu ve tatmininin azalması sonucu eğitim-öğretime karşı isteksizlik baş göstermektedir. Yabancılaşmayı engellemek için eğitim yöneticilerinin eşit ve tarafsız bir yönetim anlayışı benimsemeleri öğretmenlerin de bu yönetim tarzına güvenmeleri gerekir (Pugh ve Zhao, 2003). Oryantasyon çalışmalarının da örgütsel yabancılaşmayı azaltıcı etkisi vardır. Özellikle okula yeni katılan öğretmenler için yapılan oryantasyon uygulamaları öğretmenler arası uyumu artırmakta olumlu duygular oluşturarak yabancılaşmayı engellemektedir.

2.12.2. Umursamazlık

İşgörenlerin örgüte uyum sağlayamadıkları durumlarda geliştirdikleri tutumlardan biri de umursamazlıktır. Umursamazlık örgüt yönetimi kaynaklı, ekonomik kaynaklı, mesleğin cazipliğini yitirmesi, işgörenler arası demokratik ortam olmayışı, kural ve yönetmeliklerin aşırılığı, sıkıcılığı sebebiyle olabilir. Umursamaz işgören işten yeteri kadar verim alamaz, işi kendini tatmin etmez ve performansı düşüktür. Genelde işten atılma ceza ve yaptırımın az olduğu örgütlerde umursamazlık davranışı daha fazla görülür. Eğitim örgütlerinde de kısmen umursamazlık davranışı görülebilir (Aykut, 2007). Öğretmenler kimi zaman çatışma çıkmaması için, kimi zaman da görüşlerini dile getirseler de değişen hiçbir durum olmayacağı için umursamazlık davranışı gösterirler. Ancak uzun vadede umursamazlık davranışı öfke ve daha ciddi tartışmalara neden olmaktadır. Yerinde ve zamanında müdahalelerle umursamazlık davranışı çözülebilir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlik mesleği daha çekici hale getirilerek, öğretmene güven vererek, öğretmenin ortama uyumu sağlanabilir. Öğretmenin başarılı olduğu durumlarda yapılan ödüllendirmeler yaşadığı sorunları çözmesine yardım etmek, ilgi göstermek gibi etkinlikler ile öğretmen yeniden örgütün uyumlu bir üyesi haline gelebilir. Bunların olmadığı tam tersi bir durumda ise öğretmen vurdumduymaz olur, etkilere tepkisiz kalarak yabancılaşmaya yönelir (Gökçe, 2013).

2.13. Okul Müdürlerinin Koçluk Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyumunu Arasındaki İlişki

Okul müdürleri okulun gelişim ve değişiminden sorumlu kişilerdir. Okulun çağın gereklerine ayak uydurabilmesi için sürekli yenileşme çabası içerisinde olması gerekir. Bu da okul yöneticilerinin koçluk becerilerine sahip olması ile gerçekleşir. Günümüz şartlarında koçluk en etkili mesleki gelişim yöntemlerinden biridir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerine sergiledikleri koç davranışlar öğretmenin bireysel ve mesleki gelişimine, okulun aşamalı olarak gelişimine destek sağladığı için büyük önem arz etmektedir (Annenberg Institute for School Reform, 2004; Ronald, 2012). Türkiye'de 2005 yılında yapılan değişikliklerle İlköğretim Programı Yapılandırma Öğrenme Yaklaşımına göre değişiklik yapılmıştır. Yeni yaklaşımla birlikte sonuç odaklı anlayış üzerinden, süreç odaklı bir eğitim anlayışına geçilmiştir. Artık okul yöneticilerinden süreç odaklı bir yönetim anlayışı istenilmektedir. Eski otoriter liderlik anlayışı önemini yitirmiş, koçluğu dayalı yönetim tarzı önem kazanmıştır. Okul yöneticisi öğretmenlerin çalışma koşullarını da düşünerek, koçluğa dayalı esnek bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Ancak bu esneklik kuralsızlık ve eşitsizlik anlamına gelmemelidir. Öğretmenini dinlemeli, empati kurmalı, her şeyden önce güven vermelidir. Yönetici bunları uyguladığında, kendini değerli hisseden, görevine istek ve hevesle giden, okulun değişim gelişimi için çaba harcayan, mutlu, sorumluluk sahibi, örgütsel uyumu yüksek öğretmenler yetiştirirler (Parsloe, 1997).

Yenileşen ve değişen dünyada eğitim örgütlerinin amacı öğretmenin görevini zorla değil isteyerek güdüleyerek yaptırmaktır. Bu da yine koç bir yönetim tarzı ile gerçekleşir. Koçluk eğitim örgütlerinde geniş bir alana sahiptir. Motive etme, rehberlik, performansı artırma, verimliliği yükseltme, yönetici ve çalışanların farklı yetenek alanlarında gelişimlerine destek olur. Sweeney'e (2007) göre koçluk çalışanların yaptıkları işten mutlu olmalarını ve güdülenmelerini artırmaktadır. Kidd ve Smewing (2001) 'e göre de koçluk becerilerine sahip olmak örgüte olan uyumu daha kuvvetli ve örgütü daha etkileyici hale getirmektedir. Koç bir okul yöneticisi öğretmenin konuşmasından, ses tonundan, yüz ifadelerinden genel durumunu anlamalı, eğer bir sorun var ise empati kurmalı, güvene dayalı iletişim kurmalıdır. İnsan inandığı, güven duyduğu kişilerin düşüncelerini gerçekleştirir (Eraslan, 2004). Eğitim örgütlerinde başarı uyum için güveni sağlamak şarttır. Uyum sağlayan öğretmen örgüte karşı tavırlarına davranışlarına olumlu yönde değiştirir, stres

düzeyi daha düşüktür. Öğretmen arkadaşları ile iletişim problemi çok azdır. Örgüt için emek ve çaba harcamaktan kaçınmaz. İş doyumunu yüksektir, başarılıdır. Öğretmenin motivesi yüksektir, istekli başarılı öğretmen daha iyi eğitim-öğretim uygulaması gerçekleştirir. Öğrencileri ile daha iyi iletişim kurar, işbirlikçi bir ortamı teşvik eder. Dolayısıyla öğrenci başarısı okul başarısını da beraberinde getirir. Okul müdürünün koç bir yönetim tarzını benimsemesi, esnek anlayışlı olması, empatik olması, güven vermesi öğretmen davranışlarını etkilemekte, öğretmenlerin okula uyumunu artırmakta uzun vadede okulun gelişim, yenileşme değişimini sağlamaktadır. Okul müdürlerinin koç bir yönetim tarzını benimsemeleri, öğretmenlerin okula içsel olarak güdülenmelerini sağlar. Davranışlarını ödül almak ya da cezadan kaçmak için değil kendi istedikleri için yaparlar. Okul yönetiminin kural beklentilerine gönüllülükle uyarlar, çok zor tayin isterler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için beklenilenin üstünde çaba harcarlar. Koç bir okul yöneticisi aynı zamanda iyi bir liderdir de. Blav (1985) örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş iyi bir liderin çalışanlarının örgüte uyumlarını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Koç bir okul yöneticisi eğitim örgütünün tüm üyelerine saygılı eşit davranarak yetkilerini etik ilkelere bağlı olarak kullanarak, görevlerin adil dağıtımını sağlayarak, öğretmenlerin örgütsel uyumunu artırabilir. Bu okul yöneticilerinin koçluk rollerini başarıyla uygulamasıyla ile de bağlantılıdır. Yukarıdaki açıklamalar eğitimde öğretmenlerin örgütsel uyumunun önemli bir faktör olduğunu ve okul yöneticilerinin koçluk rollerini benimsemelerinin bir sonucu olduğu açıklanmıştır. Bu ilişkinin okullarda toplumun gereksinim duyduğu nitelikli insan gücünün yetişmesine eğitim yönetimine büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Çınar, 2007).

2.14. İlgili Araştırmalar

Koçluk ve örgütsel uyumla ilgili yapılan çalışmalar yurt içi ve yurt dışı yapılan çalışmalar olmak üzere 2 gruba alınmıştır.

2.14.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye'deki özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişisel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi isimli araştırmaya göre resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerle ilişkili algı

puanlarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okula uyum düzeyleri devlet okullarındaki öğretmenlere göre daha fazladır. Resmî ve özel ilköğretim okullarındaki, öğretmenlerin okula uyum düzeyleri öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumuna, yaşadıkları ilin öğrenim düzeyine ve ekonomik durumuna göre farklı değildir. Özel ilköğretim okullarındaki ise bayan öğretmenlerin uyum düzeyi erkek öğretmenlere oranla düşüktür. Resmî ilköğretim okullarındaki branş öğretmenlerinin uyum düzeyi sınıf öğretmenlerine göre daha düşüktür.

İşcan (2006) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada Erzurum ilinde bulunan işletme çalışanlarının görüşlerine dayalı olarak şu sonuçlara ulaşmıştır. Kıdem değişkenine göre de çalışanların kıdem dereceleri arttıkça örgütsel özdeşleşme dereceleri de artmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci ve dönüştürücü liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmesine etkisi yüksektir. Bunun yanında kadın çalışanların örgütsel özdeşleşmesi erkeklere oranla daha düşüktür.

Öztürk (2007) ortaöğretimde görev yapan resmî ve özel okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerine göre koçluk yeterliliklerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada İstanbul'da bulunan on resmî okul ve özel okul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak şu sonuçlara ulaşmıştır. Akademik çalışma yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin koçluk yeterliliklerine ilişkin algıları daha yüksektir. Bunun yanında öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk yeterliliklerini algılama düzeyi cinsiyet, yaş, kıdem ve okul değişkenlerine göre benzerlik gösterdiğini belirlemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerin koçluk becerileri algılamalarında cinsiyet, yaş, kıdem ve mezun olunan okul değişkenine göre farklılık gözlemlenmezken yüksek lisans yapan öğretmenlerin koçluk becerilerinin algılamalarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine ilişkin dinleme ve liderlik boyutlarında bir ayrım gözlemlenmezken iletişim boyutunda kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha olumlu oldukları sonucuna ulaşmıştır. Okulun toplum içindeki yeri ve konumu boyutlarına baktığımızda ise resmî okul öğretmenlerinin koçluk becerilerini algılayışı özel okul öğretmenlerine göre daha düşük olduğunu belirlemiştir.

Barutçu ve Özbay (2009)'un koçluk yaklaşımının yönetici ve işgören üzerine etkisini

inceledikleri 250 işletme çalışanına uygulanan çalışmada yöneticilerin koçluk yaklaşımına uygun davranış göstermeleri yönetici işgören arasındaki iletişimi artırdığını belirlemiştir.

Kalkan (2009) İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Ümraniye Üsküdar Beykoz ilçelerindeki çeşitli okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk yeterlilik düzeyine ilişkin görüşlerini demografik açıdan araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk yeterlilik düzeyine ilişkin görüşlerinde medeni durum, kıdem, öğrenim durumu, çocuk sahibi olma ve yöneticilerin cinsiyetleri arasında bir farklılık gözlemlenmiştir.

Erel Yetim (2010), öğretmen görüşlerine göre iş motivasyonunun örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini incelediği ilişkisel tarama modeliyle uyarlanmış ölçekler vasıtasıyla 219 öğretme anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okulları ile özdeşleşme algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmen görüşlerine örgütsel özdeşleşme ile örgütsel iletişim arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu belirlemiştir.

AÇakar (2011) ilköğretim denetçilerinin koçluk becerilerini sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla tekli tarama modeliyle 437 öğretmene çalışma uygulamıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin denetçilerin liderliğe dayalı koçluk becerilerini sergileme düzeylerine ilişkin genel anlamda olumsuz görüşe sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kıdem değişkenine göre ilköğretim denetçilerinin koçluk becerileri sergileme düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığını saptamıştır. Bayan öğretmenlerin denetçilerin koçluğa dayalı beceri sergileme düzeylerine ilişkin erkek öğretmenlere oranla daha olumsuz olduğunu belirlemiştir. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim denetçileri koçluk becerileri sergileme düzeyine ilişkin liderlik boyutunda anlamlı farklılık olduğunu, iletişim boyutunda ise anlamlı farklılık olmadığını saptamıştır.

Erdoğan ve Aydınoğ (2013)'ün öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve kurumsal bağlılıklarının algılanan yönetici davranışları açısından incelediği çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığının cinsiyete göre değiştiğini belirlemiştir. Okul yöneticileri tarafından çalışmaları takdir gören öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve bağlılıklarını daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Olumlu yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Şerefhanoğlu ve Yıldırım (2014)'ün okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyumu arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir. 960 öğretmenin örgütsel uyumunda cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Akpınar (2014), insan ilişkileri seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerini incelediği çalışmasında 532 öğretmen ve 41 yönetici görüşlerine göre, insan ilişki eviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Barutçu (2015)'in kamu personelinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında kamu personelinin görüşlerine göre örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çakınberk vd (2011)'in örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceledikleri araştırmada, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eğmir (2012)'nin okul yöneticilerinin koçluk özelliklerinin okulun öğrenen organizasyon olmasındaki etkililik düzeyini belirlemeyi amaçladığı çalışmasının verileri, Kütahya iline bağlı toplam 14 resmi ve özel liselerde görev yapan 175 öğretmenden elde edilmiştir. Çalışma sonucunda okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin, okulun öğrenen bir örgüt haline gelmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenen okul ve koçluk boyutlarında okul türü değişkeninde, cinsiyet değişkeninde ise öğrenme ortamları ve delegasyon boyutunda kadınlar lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kıdem ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Pürçek (2015) çalışmasında okul müdürlerin koçluk davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Okul yöneticisi ve öğretmenlere uygulanan çalışmada araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul

müdürlerinin koçluk davranışı sergileme düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirlemiştir. Empatik olmak, kendini geliştirmek gerektiğine dair görüşler bildirmişlerdir. Öğretmenler ise müdürlerin cesaretlendirici, teşvik edici ve empatik davranışları gerektiğini düşünmektedir. Okul müdürlerinin koçluk davranışlarını göstermeye yönelik görüşlerinin öğretmen algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taşkın (2016)'nın öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeyleriyle inisiyatif iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel desteğin alt boyutlarıyla örgütsel özdeşleşme ile inisiyatif iklimi arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir.

Lelebici (2016), Konya merkeze bağlı 221 öğretmenin görüşlerini ele aldığı örgüt kültürü, örgütsel imaj ve örgütsel özdeşleşme seviyelerini ve bu kavramların birbirleriyle ilişkisini incelediği çalışmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin normal olduğunu belirlemiştir. Örgütsel özdeşleşme ile örgüt kültürü alt boyutları arasında görev, anlamlı farklılık olduğunu belirlemiştir.

Özdemir (2017)'nin iş doyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelediği çalışmada öğretmen görüşlerine göre iş doyumu ile öğretmen performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir. İş doyumu ile öğretmen performansı arasında kıdem ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alcan (2018)'in öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme, örgütsel destek, örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme, örgütsel destek, örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemiştir.

Aypar (2018)'in örgütsel özdeşleşme, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ortaya koyduğu çalışmada kamu kurumlarında çalışanlardan alınan verilere göre, iş doyumu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyete göre örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Karaçor (2018)'in yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisini incelediği çalışmasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri cinsiyet ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Küpeli (2018)'in okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yetkinlikleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmadığını, kıdeme göre ise anlamlı farklılık bulunduğunu belirlemiştir. Okul yöneticilerin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlikleri arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Demirer (2019)'un kişi örgüt uyumunu iş performansına etkisini incelediği çalışmada kamu çalışanlarının görüşlerine göre kişi örgüt uyumu ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir. Kişi örgüt uyumunun çalışanların motivasyonun artırdığını tespit etmiştir.

Akbaş (2011)'in algılanan birey örgüt uyumunun örgütsel davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada Türkiye'de mobilya sanayi sektöründe büyük firmalarda çalışanların görüşlerine göre kişi örgüt uyumunun örgütsel davranışlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemiştir. Araştırmaya göre çalışanların kişi örgüt uyumu görüşlerinin, örgütün gelişmesini sağlamak ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu üzerinde daha fazla etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

2.14.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kilburg (2001) koçluğun etkileri ve koçlukta ulaşılan hedefler isimli çalışmasında koçluk konusuyla ilgili kapsamlı araştırma yapmak, koçluğun kişiler üzerindeki etkilerini test etmek için birtakım soruları danışan ve koçları test etmek amacıyla kullanmıştır. Sorular koçlar ve danışanlar için olmak üzere ayrı ayrı düzenlenmiştir. Aralarındaki tek ayrım danışana gönderilen sorularda koçluğa ait sorularda bulunmaktaydı. Soruların içeriği bireysel bilgiler, koçluk, koçluk becerileri, yöntemi, koça ait sorular, danışana ait sorular

üzerinedir. Bunun dışında hedefe ulaşma ile ilgili anketle memnuniyet düzeyi ele alındı. 89 koç ve 74 danışan kişiden örneklem bulunmaktadır. Bu koçların yaş ortalaması 46,8 ve % 62'si erkektir. Danışanların yaş ortalama ise 40,8 ve % 58'i erkektir (Rquen, 2005: 59-70).

Ellinger, Ellinger ve Keller (2003) yönetici koçluğunun iş performansı ve küresel iş memnuniyeti üzerine etkisini inceledikleri çalışmalarında yönetici koçluğunun çalışanlar üzerindeki etkisini deneysel olarak incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla 438 depo çalışanı ve 67 bölüm yöneticisi çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışma sonucunda yönetici koçluğu davranışlarının çalışanların iş memnuniyetini ve depodaki performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Kent ve Sullivan (2003), Amerika ve Kanada'da bulunan üniversitelerde çalışan koçlar üzerinden elde ettikleri veriler ile çalışanların örgüte bağlılıkları ve sadakatleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların örgüte, hedeflerine, değerlerine ve süreçlerine olan bağlılıklarının örgüte olan sadakatleri ile bir ilişkisi olduğu ve koçluğun yararlılığı ve etkili bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Mohsan, Nawaz ve Kahn (2011) ortaya koydukları bir araştırmada koçluğun Pakistan'da bankacılık sektöründe çalışanların örgüte uyumlarına ve motivelerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar güdülenmiş ve kendini sürekli yenileyen, geliştiren çalışanların günümüz örgütlerinde etkili olduklarını belirlemişlerdir. Bu sonucun bankacılık sektörü gibi yarış ortamının olduğu bir alanda önemli olduğu belirlenmiştir. Çalışmada koçluğun çalışanların ve örgütün veriminde bir artış sağlayıp sağlamadığını test etmişlerdir. Bu nedenle 285 banka çalışanı üzerinde bir uygulama yapan araştırmacılar, çalışmanın sonucunda koçluk uygulamaların çalışanların motive ve verimlerinde artışın yanı sıra başarı düzeylerinde de olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Seçenek olarakta bankacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin koçluk uygulamalarını sürece dahil ederek standart hale getirmelerinin sektörü pozitif yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Hurd (2009) gerçekleştirdiği bir çalışmada koçluk eğitiminin yöneticilerin liderlik özelliklerine etkisini araştırmıştır. Koçluğun yararlarını incelediği betimsel çalışmada şu neticeleri belirtmiştir.

- Koçluk eğitimi alan bir yönetici çalışanlarıyla pozitif iletişim kurarak, farklı alanlarda koçluk becerilerini geliştirir.
- Koçluk eğitimi verilen yöneticiler kendileri her alanda başarılı oldukları gibi bu başarılarını örgüte de aktarırlar.
- Koçluk eğitimi verilen yöneticiler çalışanlarına her türlü yardım ve dönütü sağlarlar.
- Örgüt yöneticisi koçluk eğitimi ile edindiği bilgi ve becerileri çalışanlarına aktarır uygularsa çalışanların örgüte bağlılıkları artar, çalışanlar görev için daha istekli olurlar. Problemlerin çözümünde etkili işbirlikçi ortam vardır.

O' Reilly 3Chatman ve Caldwell (1991), kişi-örgüt uyumunu görev performansı ile ilişkisini incelemiş ve 54 ifadeden oluşan bir değerlendirme aracı oluşturmuşlardır. Çalışma sonucunda kişi örgüt uyumu ile iş verimi ve tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç kişilerin yaş, cinsiyet ve kıdem özelliklerinden bağımsız olarak ortaya konulmuştur.

Chatman 1991 yılında kişi-örgüt değer uyumu yanında toplumsallaşma, seçme, değer gibi seçenekleri de incelemiş ve bu çalışma sonucunda kişi örgüt uyumu ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Örgütten ayrılma ile olumsuz yönde ilişkisi saptanmıştır.

Tammara Petril Thomas (2013) kişi ve örgüt değer uyumunu ve bu uyumun görev davranışı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisini incelemiş ve inceleme sonucunda kişi örgüt değer uyumu ve etik görev davranışı bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki ortaya çıkarılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu kısımda çalışma yöntemine uygun olarak hazırlanmış veri setinin elde edilme yöntemlerinden, verilerin çözümlenmesinde kullanılacak yöntemlerin teorik açıklamalarına değinilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticileri baz alarak, koçluk becerilerinin alt boyutlarını oluşturan; kendini tanıma ve özdenetim, iletişim, liderlik boyutlarının öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Tarama modeli, geçmişte olan ya da var olan bir durumu var olduğu şekliyle tanımlamayı amaçlayan bir araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan kişi ve nesne var olduğu koşullar içinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda çalışmada Okul yöneticilerinin koçluk becerileri ve örgütsel uyum arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesini belirlemek amaçlanmıştır (Karasar, 2016). Okul yöneticilerinin koçluk becerileri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasında oluşan değişimlerin varlığını ve seviyesini belirlemek için ilişkisel tarama modeli desenlemesi uygulanmış, iki değişken arasındaki ilişkinin varlığı ve yönü değişkenlerin alt boyutlarıyla birlikte incelenmiştir (Başar, 2015)..

Varyans analizleri ile öğretmenlerin koçluk becerileri ve örgütsel uyum düzeylerinin demografik özelliklere bağlı istatistiksel olarak farklılıklar tespit edilmiştir. Edinilen sonuçlar hangi demografik özelliğe sahip öğretmenlerin koçluk becerilerinde ve/veya örgütsel uyum düzeylerinde diğer gruplara kıyasla düzey farklılıklarını ortaya koymuştur.

Son olarak ise koçluk becerileri ile örgütsel uyum düzeyleri arasında korelasyon analizi ile iki olgu arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönü hakkında bilgi edinilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma Kütahya il merkezi ile kalkınmışlık düzeyine göre seçilen Tavşanlı, Domaniç, Emet, Hisarcık ilçelerinde görev yapan okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim

düzeyindeki öğretmenlere Nisan ve Mayıs aylarında uygulanmıştır.

Çalışmanın örneklemini oluşturan 366 öğretmenden yüzde 42'si kadın, yüzde 58'i erkektir. Öğretmenlerin yaklaşık yüzde 27'si meslekteki kıdemi 0-10 yıl arasında iken; yaklaşık yüzde 47'sinin meslek kıdemi 16 yıl ve üzeridir. Örneklemin çoğunluğunu ise yüzde 30,6 ile sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1
Ankete katılan öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı

		f	%
Cinsiyetiniz	Kadın	211	57,7
	Erkek	155	42,3
Meslekteki Kıdeminiz	0-5 Yıl	34	9,3
	6-10 Yıl	67	18,3
	11-15 Yıl	93	25,4
	16-20 Yıl	90	24,6
	21 Yıl ve üstü	82	22,4
	Branşınız	Anasınıfı Öğretmeni	15
Din Kültürü ve Ahlak Bil. Öğretmeni		16	4,4
Fen-Matematik Alanlar		68	18,6
Görsel Sanatlar - Spor Alanları		49	13,4
Rehber Öğretmen		25	6,8
Sınıf Öğretmeni		112	30,6
Sosyal Alanlar		54	14,8
Yabancı Dil. Bil. Öğretmeni		27	7,4

Çalışmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin en düşük yoğunluğunu yüzde 4,1 ile ana sınıfı öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemin büyük çoğunluğunu yüzde 24,6 ile 16-20 yıl arası çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Az bir çoğunluğunu ise yüzde 9,3 ile 0-5 yıl arası çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak hazırlanan veri seti birincil veri seti şeklinde hazırlanan anket formundan elde edilmiştir. Anket formu üç ana başlıktan oluşmaktadır. İlk bölümde öğretmenlerin cinsiyet, meslek kıdemleri ve branşlarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşan kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümde Özoğlu (2011), tarafından da güvenilirlik ve geçerliliği sınanan “Okul yöneticisinin Koçluk Becerileri” konusundaki görüşlerini ölçen “ Kendini Tanıma ve Özdenetim, İletişim, Liderlik ve Performans” olarak 4 alt boyutta 40 maddeden oluşan 5’li likert tipinde ölçek yer almaktadır. Araştırma amacına yönelik olarak “Performans” alt boyutu analizden çıkarılmıştır. Üçüncü bölümde ise Netemeyer vd (1997) tarafından oluşturulan ve Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan “Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği”ni oluşturan 5’li likert tipinde 4 madde yer almaktadır.

Tablo 2

Veri toplama araçlarının tanımlanmasında kullanılan puan aralıkları

Puan Durumu	Puan Sınırı \bar{X}	Okul Yöneticisinin Koçluk Becerileri	Örgütsel Uyum
5	4.20-5.00	Büyük Oranda Katılıyorum	Pek Çok
4	3.40-4.19	Kısmen Katılıyorum	Büyük Oranda
3	2.60-3.39	Kararsızım	Kararsızım
2	1.80-2.59	Katılmıyorum	Az
1	1.00-1.79	Hiç Katılmıyorum	Hiç

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ait likert ölçeği eşit aralıklı ölçek formuna dönüştürülmüş ve Tablo 2’de yer alan derecelendirme sistemi ile ifade edilmiştir (Balci 2010).

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumu

Verilerin analizinde SPSS 19.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Öncelikle hem “Okul yöneticisinin koçluk becerileri” hem de Kişi-Örgüt Uyumu ölçeğini oluşturan alt boyutların içsel güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları elde edilmiştir. Cronbach Alpha katsayısı 0-1 arasında değer almaktadır. Katsayının 1’e

yaklaşması maddelerin yüksek derecede birbirleri ile tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini inceleyen maddelerden meydana geldiğini ifade etmektedir (Astar ve Gürüş, 2015: 283).

3.4.1 Geçerlilik ve Güvenirlilik

$0 \leq \alpha < 0,5$ güvenilir değildir.

$0,5 \leq \alpha < 0,6$ güvenilirirdir.

$0,6 \leq \alpha < 0,7$ kabul edilebilir derecede güvenilirirdir.

$0,7 \leq \alpha < 0,9$ iyi derecede güvenilirirdir.

$\alpha > 0,9$ ise çok iyi güvenilir.

Araştırmada kullanılan ‘‘Koçluk Becerileri Ölçeği’’ alt boyutları; kendini tanıma ve özdenetim, iletişim, liderlik ile ‘‘Örgütsel Uyum Ölçeğine’’ ait güvenirlilik analizleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3

Veri toplama araçlarına ait güvenirlilik analizleri

Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri	n
Okul Yöneticisinin	0,926	
Koçluk Becerileri		
Kendini Tanıma ve	0,884	40
Özdenetim		
İletişim	0,912	
Liderlik	0,963	
Örgüt Uyumunu	0,926	4

Katsayısının bütün alt boyutlar için 0,7’den yüksek olması içsel güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir. Aynı zamanda her bir alt boyutun aynı amacı belirlemeye yönelik oluşturulduklarını, maddeler arasında yüksek düzeyde tutarlılığın bulunduğunu kanıtlamaktadır (Tablo 3).

Yöneticilerin koçluk becerilerinin ve öğretmen örgüt uyumunun demografik özelliklere göre farklılıklarını incelemek amacıyla varyans analizleri uygulanmıştır.

Bir değişkene göre bağımsız iki grup ortalamasının incelenmesi parametrik testler grubunda yer alan bağımsız örneklem -t testi ile mümkündür. -t testi sonuçlarının güvenilirliği grupların birbirinden bağımsız olmasına, normal dağılım sağlanmasına ve varyansların eşitliğinin sağlanmasına bağlıdır (Alpar, 2017: 187). Bu varsayımların sağlanamaması halinde non parametrik testler sınıfında -t testinin karşılığı olan Mann Whitney U testi uygulanmalıdır (Astar ve Güriş, 2015: 210).

Bağımsız örneklem -t testi yalnızca iki gruba ait ortalamalar arasındaki anlamlı farklılıkları test etmektedir. İki den fazla gruba sahip değişkenlerde bulunan her bir grup ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık ise parametrik test varsayımlarının (normallik ve varyansların eşitliği) sağlanması koşulu ile Tek yönlü anova testi ile mümkündür. Normallik ve varyansların eşitliği varsayımının sağlanamaması halinde ise non-parametrik testler içerisinde tek yönlü anova testinin karşılığı olan Kruskal Wallis testi uygulanmalıdır (Astar ve Güriş, 2015: 256).

Verilerin analizinde hangi sınıfta yer alan (parametrik veya non-parametrik) testlerin uygulanacağına karar vermek amacıyla bir takım varsayımlar sınanmalıdır. İlk olarak verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla Skewness ve Kurtosis (Çaprazlık ve Basıklık) değerleri incelenmelidir. Tabachnick and Fidell (2013)'e göre; -1,5 ve +1,5 arasında yer alan değerler verilerin normal dağılım gösterdiğini kanıtlamaktadır.

Tablo 4

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ait normal dağılım analizi

Normallik testi	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Skewness	Kurtosis
	Statistic	sd	p*	Statistic	sd	p*		
Okul Yöneticisinin	0,172	366	0,000	0,883	366	0,000	-0,963	-0,586
Koçluk Becerileri								
Kendini	0,113	366	0,000	0,922	366	0,000	-0,827	-0,041
Tanıma_ve_Özdenetim								
İletişim	0,133	366	0,000	0,897	366	0,000	-0,937	-0,038
Liderlik	0,155	366	0,000	0,878	366	0,000	-0,959	-0,010
Örgütsel Uyum	0,172	366	0,000	0,883	366	0,000	-0,963	-0,586

Skewness ve Kurtosis değerlerinin 0'a yakınsaması ve Tabachnick ve Fidell tarafından belirlenen sınırlar arasında yer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu

göstermektedir.

İkinci olarak varyansların eşitliği varsayımları sınanmalıdır. Levene testi, varyansların homojen dağılımını test eder. Testin güvenilir olabilmesi için; Örneklemeler birbirinden bağımsız olmalıdır, veri seti normal dağılım göstermelidir. Anova testinde anlamlı farklılık tespit edilmesi halinde hangi gruplar arasında anlamlı farklılığın bulunduğu belirlenmesi aşamasında varyansların eşit dağılım sergilemesi durumunda Scheffe, LSD, Tukey, Duncan Post Hoc testlerinden ya da varyansların eşit dağılım sergilememesi halinde Tamhane ve Games Howell Post Hoc testlerinden yararlanılmalıdır. Levene istatistiğinden elde edilen olasılık (p) değerinin 0.05'ten küçük olması varyansların homojen dağılıma uygun olmadığını; 0,05'ten büyük olması ise varyansların eşit dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Astar ve Güriş, 2015: 236).

İki veya daha fazla değişken arasında değişim gösteren ilişki korelasyon analizi ile incelenmektedir. Korelasyon katsayısı ilişkin ters yönde veya doğru yönde olduğunu ve ilişkinin şiddetini göstermektedir. Katsayı 0 ise değişkenler arasında ilişki yoktur. Katsayı 0'dan büyük ise değişkenler arasındaki ilişki doğru yöndedir. Katsayı 0'dan küçük ise ilişki ters yöndedir. Katsayının 0'a yakınsaması ilişkinin şiddetinin azaldığını gösterirken; mutlak değer olarak 1'e yakınsaması ise ilişkinin şiddetinin arttığını göstermektedir. Parametrik test varsayımlarının sağlanması halinde korelasyon katsayısı olarak pearson korelasyon katsayısı tercih edilirken; parametrik test varsayımlarının sağlanamaması durumunda Spearman sıra korelasyon katsayısı tercih edilmelidir (Astar ve Güriş, 2015: 287-292).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde bulgular ve yorumlar raporlanmış ve tartışılmıştır.

4.1. Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerileri Alt Boyutlarına Yönelik İfadelerin İncelenmesine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerileri Ölçeği kendini tanıma ve özdenetim, iletişim ve liderlik olmak üzere 3 alt boyutta gruplanmıştır. Bu başlık altında her bir grup altında yer alan 5'li likert tipindeki ifadelerin ortalama, standart sapma, sıklık ve yüzdelikleri incelenmiştir. Elde edilen bu bilgiler öğretmenlerin bağlı buldukları yöneticileri hakkında ne yönde bir kanıya sahip olduklarını ifade etmiştir.

Tablo 5'de Okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutundan kendini tanıma ve özdenetime ait öğretmen görüşleri gösterilmektedir.

Tablo 5

Okul yöneticileri koçluk becerileri kendini tanıma ve özdenetim alt boyutuna göre öğretmen görüşlerinin dağılımı;

Okul Yöneticim;	\bar{x}	s
1. Kendi kişisel özelliklerinin farkındadır.	4,07	1,16
2. Olduğu gibi değil, olmak istediği gibi davranır.	3,57	1,48
3. Kendisi ile barışık, istediklerini başarabileceğine inanan bir insan olarak bilinir.	4,00	1,25
4. Kişisel hırsları ile hareket eder.	3,93	1,40
5. Olumsuz durumlar karşısında kendisini kontrol edebilir.	3,95	1,22
6. Okul içi tüm çalışmalarını yürütürken ne yapmak istediğinin farkındadır.	4,05	1,45
7. Danıştığımızda kendi fikirlerini geri planda tutabilir.	3,25	1,45
8. Gerçeklerden kopuk yaşamaz ve okulun amaçlarını gerçeklere dayalı oluşturur.	4,07	1,15
9. Görüşmemiz esnasında başka düşüncelere takılmaz, diğer işler ile ilgili düşüncelerden sıyrılıp, benimle yaptığı görüşmeye yoğunlaşır.	4,03	1,21

Kendini tanıma ve özdenetim alt boyutunu oluşturan ifadelerin istatistikleri incelendiğinde; okul yöneticim kendi kişisel özelliklerinin farkındadır. İfadesinin ortalama değerinden de anlaşılacağı gibi örneklemin büyük çoğunluğu bu görüşü destekler niteliktedir. Örneklemin sadece yüzde 2,5'i okul yöneticisinin kendi kişisel özelliklerinin farkında olmadığını düşünmektedir.

“Okul yöneticim olduğu gibi değil olmak istediği gibi davranmaktadır.” ifadesine verilen yanıt yine olumlu yöndedir ($\bar{x} = 3,57$). Bu ifadeye örneklemin yüzde 11,7'si olumsuz yanıtta bulunmuştur. Örneklemin oluşturulan öğretmenlerden büyük çoğunluğu yöneticisinin olmak istediği gibi davrandığı görüşünde bulursa da; zıt düşüncede bulunun öğretmenlerde azımsanmayacak niteliktedir. Bu durum okul yöneticilerinin kendi kişisel özelliklerinden farklı tavırlar sergileyebileceği kanısına neden olmaktadır.

“Okul yöneticim; kendisi ile barışık, istediklerini başarabileceğine inanan bir insan olarak biliniyor.” ifadesine verilen yanıtlar çoğunluk tarafından olumlu yöndedir ($\bar{x}=1,25$). Örneklemin yüzde 6,3'ü bu ifadeye olumsuz yanıt vermiştir.

“Okul yöneticim; kişisel hırsları ile hareket eder.” ifadesine verilen yanıtların büyük çoğunluğu yüzde 53,8'i olumlu yöndedir. Bu yanıtlar okul yöneticisinin okulun amaçları doğrultusundan ziyade kendi amaçları doğrultusunda tavırlar sergilediğini göstermektedir.

“Okul yöneticim; olumsuz durumlar karşısında kendisini kontrol edebilir.” ifadesine verilen yanıtlar çoğunluk olarak yüzde 45,6'sı olumlu yöndedir. Bu durum yöneticilerin olası kriz anlarında çözüm odaklı davranışlar sergilediğini göstermektedir.

“Okul yöneticim; Okul için tüm çalışmalarını yürütürken ne yapmak istediğinin farkındadır.” ortalama değerinin yüksek olması yöneticilerin belirli hedefler doğrultusunda faaliyetler gösterdiklerini ifade etmektedir.

“Okul yöneticim; Danıştığımızda kendi fikirlerini geri planda tutabilir.” ifadesine verilen yanıtlar oldukça homojen dağılmıştır. Bu sonuçlar yöneticilerin söz konusu ifade doğrultusunda farklı tutum içerisinde bulunabildiklerini göstermektedir.

“Okul yöneticim; gerçeklerden kopuk yaşamaz ve okulun amaçlarını gerçeklere dayalı oluşturur.” ifadesinden elde edilen ortalama puanın yüksek olması ($\bar{x}=4,07$) yöneticilerin ulaşılabilir amaçlar doğrultusunda hareket ettiklerini göstermektedir.

“Okul yöneticim; Görüşmemiz esnasında başka düşüncelere takılmaz, diğer işler ile ilgili düşüncelerden sıyrılıp, benimle yaptığı görüşmeye yoğunlaşır.” ifadesine verilen yüksek ortalama değeri yöneticilerin öğretmenlerin fikirlerine karşı duyarlı olduklarını ifade etmektedir.

Tablo 6’da Okul Yöneticileri koçluk becerileri iletişim alt boyutuna ait öğretmen görüşleri gösterilmektedir.

Tablo 6

Okul yöneticileri koçluk becerileri iletişim alt boyutuna göre öğretmen görüşlerinin dağılımı

Okul Yöneticim;	\bar{x}	s
10. Sözlerimi sabırla sonuna kadar dinler.	4,12	1,14
11. Okulun eğitsel çalışmalarına yönelik her durumda fikirlerimi sorar.	3,92	1,28
12. Ele alınan konularda önerilerini net olarak söyler.	4,21	1,01
13. Karşısına çıkan sorunlara anında ve hızlı çözüm yolları bulamaz.	3,96	1,36
14. Öğretmenleri izler ve iyi yönlerimizi bizlerle paylaşır.	3,89	1,32
15. Çalışmalarımız ile ilgili değerlendirmeleri bireysel olarak değil grup içinde yapar.	2,72	1,48
16. Kişiliğime ve mesleki yeterliliğime ön yargılı yaklaşmaz ve yargılayıcı bir tavır sergilemez.	4,08	1,21
17. Okulda yaşanan sorunların kaynağını bulur ve bunu somut olarak ortaya koyar.	3,95	1,24
18. Soruları ile bende farklılık yaratıp kendimi ifade etmemi sağlar.	3,77	1,34
19. Bizimle yaptığı görüşmelerde bize ucu açık sorular yöneltir.	3,67	1,36
20. Okul yöneticim; Karşılaştığım sorunlar karşısında soruları ile çözüm yollarını bulmama ışık tutar.	3,83	1,30
21. Sürekli geri bildirim verir.	3,37	1,40
22. İletişimimiz sırasında empati kurmada zayıf kalır.	3,84	1,40
23. Beni anladığını beden dili, jest ve mimikleri ile bana yansıtır.	4,02	1,20

İletişim alt boyutunu temsil eden ifadelerin istatistiklerinden elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir;

“Okul yöneticim; sözlerimi sabırla sonuna kadar dinler.”, “Okul yöneticim; okulun eğitsel çalışmalarına yönelik her durumda fikirlerimi sorar.”, “Okul yöneticim; soruları ile bende farklılık yaratıp kendimi ifade etmemi sağlar.”, “Beni anladığımı beden dili, jest ve mimikleri ile bana yansıtır.”, “Okul yöneticim; bizimle yaptığı görüşmelerde bize ucu açık sorular yöneltir.” ifadelerine verilen yanıtlardan elde edilen kanıya göre yöneticiler öğretmenlerin fikirlerine karşı son derece duyarlıdır. Bu bilgiler yöneticilerin öğretmenlerin fikirlerine saygılı, kendilerini ifade etmelerine fırsat tanıyan, sorunlar ve çözümler karşısında öğretmenler ile birlikte hareket eden bir tutum içerisinde olduklarını göstermektedir. Ancak “Okul yöneticim; İletişimimiz sırasında empati kurmada zayıf kalır.” ifadesine çoğunluk öğretmenlerin olumlu yanıtlar vermesi yöneticilerin öğretmenler karşısında empati kurma konusunda oldukça yeterli olmadığını göstermektedir.

“Okul yöneticim; Ele alınan konularda önerilerini net olarak söyler.” ,“Okul yöneticim; Okulda yaşanan sorunların kaynağını bulur ve bunu somut olarak ortaya koyar.” İfadelerine verilen yanıtlar ise yöneticilerin okul amaçları ve sorunları karşısında aktif bir rol üstlendiğini göstermektedir. Ancak “Okul yöneticim; Karşısına çıkan sorunlara anında ve hızlı çözüm yolları bulamaz.” ifadesine verilen yanıtların ortalama değerlerine göre yöneticilerin sorun çözümünde vakit kaybedebileceklerini ifade etmektedir.

“Okul yöneticim; öğretmenleri izler ve iyi yönlerimizi bizlerle paylaşır.” ifadesine verilen yanıtların çoğunluk olarak olumlu yanıtları içermesi ancak “okul yöneticim; sürekli geri bildirim verir.” ifadesine olumsuz yanıt verenlerin nispeten daha yüksek olması yöneticilerin öğretmenlerin tutumları konusunda yeterli geri bildirimde bulunamadıklarını ancak öğretmenlere karşı gereken durumlarda motive edici bir tutum sergilediklerini göstermektedir.

“Okul yöneticim; kişiliğime ve mesleki yeterliliğime ön yargılı yaklaşmaz ve yargılayıcı bir tavır sergilemez.” ifadesinin ortalama değerlerinden elde edilen bilgiye göre; yöneticilerin öğretmenlere karşı objektif bir tavır içerisinde oldukları söylenebilir.

“Okul yöneticim; karşılaştığım sorunlar karşısında soruları ile çözüm yollarını bulmama ışık tutar.” ifadesine verilen yanıtların ortalama değerlerine göre; öğretmenlere karşı yol gösterici tavır içerisinde oldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 7’de okul yöneticilerinin koçluk becerileri liderlik alt boyutuna ait öğretmen görüşleri gösterilmektedir.

Tablo 7

Okul yöneticileri koçluk becerileri liderlik alt boyutuna göre öğretmen görüşlerinin değişiminin dağılımı

Okul Yöneticim;	\bar{x}	s
24. Farklı bakış açılarına saygı duymada ve bu farklı yönleri geliştirmede yetersiz kalır.	3,76	1,47
25. Yeteneklerimizi fark eder ve bunlara göre okul içi görevlerimizde bizi istekli kılar.	3,90	1,29
26. Yaptıklarının ve söylediklerinin arkasında durmaz, tutarlı davranışlar sergilemez.	4,14	1,35
27. İkna yönü kuvvetli olduğu için öğretmenleri kendisine inandırır.	3,74	1,30
28. Okul içinde oluşan sorunlara çözüm bulabilmemiz için bizi destekler.	3,95	1,24
29. Okulda ahenkli bir çalışma ortamı ve düzeni kurar.	3,89	1,30
30. Okul içi uygulamalar yaparken öğretmenleri destekler.	4,03	1,20
31. Kişisel gelişimimizde bize rehberlik eder.	3,81	1,33
32. Öğretmenleri birlikte çalışmaya teşvik eder.	3,93	1,27
33. Bana değer verdiğini, inandığını ve güvendiğini hissettirir.	4,03	1,25
34. Beni anlar, fikirlerime önem verir, beni olduğum gibi kabul eder.	3,99	1,25
35. Sorunlarda ve çatışmalarda yapıcı bir tavır ile çözüm yolları arar.	3,92	1,25
36. Görev ve sorumluluklarımı anlamam ve sahiplenmem için yol göstericidir.	3,94	1,23
37. Onun için önemli olan kendi başarıları kadar öğretmenlerinin başarılı olmasını sağlamaktır.	3,98	1,21

Yöneticilerin Koçluk becerileri liderlik alt boyutunu temsil eden ifadelerin ortalama, sıklık ve yüzdelik değerleri aşağıda raporlanmış olup elde edilen bulgular tartışılmıştır;

“Okul yöneticim; farklı bakış açılarına saygı duymada ve bu farklı yönleri geliştirmede yetersiz kalır.” ifadesine kesinlikle katılıyorum yanıtını verenlerin %48,8 oranında olması yöneticilerin düşünce tarzında çeşitliliğe farklı fikirlere önem vermeyen bir tutum içerisinde olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda “okul yöneticim; yaptıklarının ve söylediklerinin arkasında durmaz, tutarlı davranışlar sergilemez.” ifadesine kesinlikle katılıyorum yanıtını veren yüzde 64,8 oranında olması yöneticilerin güven veren liderlik tavrı sergilemediğini göstermektedir.

“Okul yöneticim; yeteneklerimizi fark eder ve bunlara göre okul içi görevlerimizde bizi istekli kılar.”, “Kişisel gelişimimizde bize rehberlik eder.”, “Okul yöneticim; görev ve

sorumluluklarımı anlamam ve sahiplenmem için yol göstericidir.”, “okul yöneticim; Okul içinde oluşan sorunlara çözüm bulabilmemiz için bizi destekler.”, “okul yöneticim; Okul içi uygulamalar yaparken öğretmenleri destekler” ifadelerine verilen yanıtlarda kesinlikle katılıyorum yanıtını verenlerin çoğunlukta olması ve ortalama puanların nispeten yüksek olması; okul yöneticilerin öğretmenleri destekleyici, yol gösterici, iş bölümü ve iş tanımına önem veren liderlik davranışı içinde olduğunu desteklemektedir.

“Okul yöneticim; bana değer verdiğini, inandığını ve güvendiğini hissettirir.”, “Okul yöneticim; beni anlar, fikirlerime önem verir, beni olduğum gibi kabul eder.” ifadelerinden elde edilen ortalama puanlardan yola çıkılarak; yöneticilerin öğretmenleri objektif olarak değerlendirdikleri öğretmen ve yönetici arasında çatışma ortamının oldukça az olduğu söylenebilir.

“Okul yöneticim; okulda ahenkli bir çalışma ortamı ve düzeni kurar.”, “Okul yöneticim; öğretmenleri birlikte çalışmaya teşvik eder.” ifadelerine verilen yanıtlarda kesinlikle katılıyorum yanıtının çoğunlukta olması okul yöneticilerinin ekip çalışmasına önem verdiklerini ve ekip çalışması uygun ortamın sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir.

4.2. Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Demografik Özelliklerine göre Farklılıkları

Çalışmanın bu bölümünde Okul yöneticilerinin koçluk becerileri alt boyutlarının öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve branş gibi özelliklerine göre farklılıkların belirlenmesi amacıyla varyans analiz sonuçları raporlanmıştır.

4.2.1. Okul yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Cinsiyetlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Tablo 8’de Okul yöneticilerinin koçluk becerileri alt boyutlarının öğretmen cinsiyetlerine göre dağılımı gösterilmiştir. Kadın ve erkek öğretmenler arasında Okul yöneticileri koçluk becerilerinin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 8

Okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutlarının, öğretmen cinsiyetlerine göre değişiminin dağılımı

Faktör	Boyut	Cinsiyet	f	%	Ss	t	p
Okul yöneticilerinin koçluk becerileri	Kendini Tanıma ve Özdenetim	Kadın	211	3,7773	1,0039	-2,651	0,008
		Erkek	155	4,0244	0,77853		*
	İletişim	Kadın	211	3,6848	0,97504	-3,34	0,001
		Erkek	155	3,9797	0,7139		
	Liderlik	Kadın	211	3,7684	1,13426	-3,593	0
		Erkek	155	4,1492	0,89218	-	

Kendini tanıma ve özdenetim alt boyutu kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,008<0,05$). Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla daha olumlu görüşe sahiptir. Okul yöneticilerinin koçluk becerilerinden iletişim boyutunda da kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık keşfedilmiştir ($p=0,001<0,05$). Ortalama değerler incelendiğinde; Kadın öğretmenler yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında erkek öğretmenlere kıyasla daha olumsuz düşünceye sahip olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin koçluk becerilerinden liderlik boyutu hakkında kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Erkek öğretmenlerin söz konusu alt boyuttaki ortalama puanların kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek olması; erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin daha yüksek liderlik vasfına sahip olduğu kanısında bulunduğunu göstermektedir ($p=0,000<0,05$).

Normallik varsayımının sağlanması sonucunda hipotezlerin test edilmesi aşamasında; parametrik testler tercih edilmiştir. Parametrik testler içerisinde yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre; Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin alt boyutlarında ve performanslarına etkilerinde kadın öğretmenlere kıyasla okul yöneticileri hakkında daha olumlu görüşlere sahiptir. Ortalama değerleri ise yükseldikçe söz konusu boyut hakkında daha olumlu görüşü temsil etmektedir. Erkeklerin kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek ortalama puana sahip olması erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk becerileri ve performanslarına etkisi konusunda daha olumlu

görüŖe sahip olduğunu desteklemektedir.

Koçluk becerileri alt boyutlarının öğretmen kıdemlerine ait verileri Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9

Okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutlarının, öğretmen kıdemlerine göre dağılımı

		f	\bar{x}	ss	Std. Error	L	F	p
Kendini Tanıma ve Özdenetim	0-5 Yıl	34	3,9052	0,76986	0,13203	2,683	3,414	16-20 yıl > 21 yıl ve üstü
	6-10 Yıl	67	3,7546	0,97279	0,11885	(0,031)	(0,011)	
	11-15 Yıl	93	3,8961	0,98019	0,10164			
	16-20 Yıl	90	4,1395	0,82706	0,08718			
	21 Yıl ve üstü	82	3,6775	0,92050	0,10165			
	Toplam	366	3,8819	0,92224	0,04821			
İletişim	0-5 Yıl	34	3,9160	0,79237	0,13589	2,843	4,411	16-20 yıl > 6-10 yıl
	6-10 Yıl	67	3,6322	0,97139	0,11867	(0,024)	(0,002)	16-20 yıl >21 yıl ve üstü
	11-15 Yıl	93	3,8341	0,86655	0,08986			
	16-20 Yıl	90	4,0754	0,76207	0,08033			
	21 Yıl ve üstü	82	3,5915	0,92516	0,10217			
	Toplam	366	3,8097	0,88505	0,04626			
Liderlik	0-5 Yıl	34	3,9643	0,93863	0,16097	2,668	4,779	16-20 yıl > 6-10 yıl
	6-10 Yıl	67	3,7601	1,1176	0,13654	(0,032)	(0,001)	16-20 yıl >21 yıl ve üstü
	11-15 Yıl	93	4,0061	1,0197	0,10574			
	16-20 Yıl	90	4,2538	,91385	0,09633			
	21 Yıl ve üstü	82	3,6115	1,1327	0,12509			
	Toplam	366	3,9297	1,0543	0,05511			

Okul yöneticilerinin koçluk becerileri alt boyutlarının öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılıkları incelenmiş ve tablo 10’da sunulmuştur. Levene istatistiği ve anlamlılık değerlerine göre varyansların eşit dağılım şartı sağlanamamıştır. Asimptotik f dağılıma karşı güçlü test olan Welch testi istatistiğine başvurulmuştur. Tablo da parantez içerisinde yer alan değerler istatistikten elde edilen olasılık değerleridir. Varyans analizinden elde edilen bulgulara göre; Kendini tanıma ve özdenetim boyutu öğretmenlerin kıdemlerine

göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p=0,011<0,05$). Games-Howel Post Hoc testine göre; bu farklılıklar 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında gözlemlenmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde; 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler diğer grupta yer alan öğretmenlere kıyasla yöneticilerinin kendini tanıma ve özdenetim becerileri konusunda daha olumlu görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

İletişim alt boyutunda öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Games-Howel Post Hoc testine göre bu farklılıklar 16-20 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında gözlemlenmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde; 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında daha olumlu görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Liderlik alt boyutu ortalama puanlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Games-Howel Post Hoc testine göre bu farklılıklar 16-20 yıl ve 6-10 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl ve 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında gözlemlenmiştir. Ortalama değerlerine göre 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerinin liderlik becerileri hakkında diğer öğretmenlere kıyasla daha olumlu görüşlere sahiptir.

Genel bir yorum olarak; öğretmenlerin kıdemleri arttıkça okul yöneticilerinin koçluk becerilerinden kendini tanıma ve özdenetim, iletişim, liderlik gibi becerilerinden daha yüksek oranda memnuniyet duydukları söylenebilir. Ancak daha genç öğretmenler arasında ise okul yöneticilerinin koçluk becerileri hakkında memnuniyet düzeyleri nispeten daha düşüktür. Benzer olarak daha yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin performansları üzerinde okul yöneticilerin uygulama ve davranışlarının etkisinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 10' da öğretmen branşlarına göre okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutlarına ait veriler yer almaktadır.

Tablo 10

Okul yöneticileri koçluk becerileri alt boyutlarının öğretmen branşlarına göre değişiminin dağılımı

		f	\bar{x}	ss	Std. Error	L	F	p
Kendini	Anasınıfı Öğretmeni	15	3,4148	,99865	,25785	1,414	1,439	
Tanıma ve	Din Kültürü ve Ahlak Bil.Öğrt.	16	3,8194	,69552	,17388	(0,198)	(0,189)	
Özdenetim	Fen-Matematik Alanlar	68	3,8333	,82021	,09947			
	Görsel Sanatlar - Spor Alanları	49	3,9887	,85924	,12275			
	Rehber Öğretmen	25	4,2622	,75624	,15125			Yok
	Sınıf Öğretmeni	112	3,8651	1,01226	,09565			
	Sosyal Alanlar	54	3,7942	,97426	,13258			
	Yabancı Dil. Bil. Öğretmeni	27	4,0000	,92911	,17881			
	Toplam	366	3,8819	,92224	,04821			
İletişim	Anasınıfı Öğretmeni	15	3,3476	1,02692	,26515	1,757	1,415	
	Din Kültürü ve Ahlak Bil.Öğrt.	16	3,7768	,71850	,17962	(0,095)	(0,198)	
	Fen-Matematik Alanlar	68	3,7689	,77779	,09432			
	Görsel Sanatlar - Spor Alanları	49	3,8819	,80556	,11508			
	Rehber Öğretmen	25	4,1629	,72742	,14548			Yok
	Sınıf Öğretmeni	112	3,8418	,95473	,09021			
	Sosyal Alanlar	54	3,6852	,95797	,13036			
	Yabancı Dil. Bil. Öğretmeni	27	3,8466	,90950	,17503			
	Toplam	366	3,8097	,88505	,04626			
Liderlik	Anasınıfı Öğretmeni	15	3,5857	1,07557	,27771	1,103	0,775	
	Din Kültürü ve Ahlak Bil.Öğrt.	16	3,9777	,84946	,21236	(0,361)	(0,608)	
	Fen-Matematik Alanlar	68	3,9181	,91584	,11106			
	Görsel Sanatlar - Spor Alanları	49	3,9082	1,06795	,15256			
	Rehber Öğretmen	25	4,2914	1,00697	,20139			Yok
	Sınıf Öğretmeni	112	3,9565	1,11185	,10506			
	Sosyal Alanlar	54	3,8056	1,14474	,15578			
	Yabancı Dil. Bil. Öğretmeni	27	3,9630	1,08641	,20908			
	Toplam	366	3,9297	1,05430	,05511			

Tablo 10’da okul yöneticilerinin koçluk becerileri alt boyutlarının öğretmenlerin branşlarına göre farklılıkları raporlanmıştır. Levene istatistiği anlamlılık düzeylerinin 0,05 kritik değerden yüksek olması varyansların eşit dağılım gösterdiğini kanıtlamaktadır. Bu doğrultuda elde edilen f istatistiği Anova testinden elde edilen f istatistiğidir. Parantez içerisinde istatistik değerlerin olasılık değerleri verilmiştir. Anova testine göre; okul

yöneticilerinin koçluk becerileri alt boyutlarından kendini tanıma ve özdenetim, iletişim ve liderlik alt boyutlarında öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Benzer olarak okul yöneticilerinin uygulama ve davranışlarının öğretmenlerin performanslarına etkisinin öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre; farklı branşlarda yer alan öğretmenler arasında yöneticilerinin koçluk becerileri hakkındaki kanısında önemli farklılıklar bulunmamaktadır.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin kişi-örgüt uyumu düzeylerini temsil eden ifadelerin sıklık, yüzdellik, ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Böylece öğretmenlerin bağlı buldukları okullardaki uyum düzeyleri konusunda önsel bilgi elde edilmiştir.

Örgütsel uyum ölçeği ifadelerine ait veriler tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11
Örgütsel uyum ölçeğinin istatistiksel dağılımı

		f	x	Ss
1-Kişisel değerlerimin bu kurumun değerleriyle uyumlu olduğumu düşünüyorum.	Pek çok	150	1,90	0,99
	Büyük oranda	141		
	Kararsızım	42		
	Az	26		
	Hiç	7		
2-Bu kurum insanlara bakış hususunda benimle aynı değere sahip.	Pek çok	138	1,96	0,98
	Büyük oranda	142		
	Kararsızım	56		
	Az	23		
	Hiç	7		
3-Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahip.	Pek çok	146	1,90	0,96
	Büyük oranda	147		
	Kararsızım	45		
	Az	21		
	Hiç	7		
4-Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değere sahip.	Pek çok	146	1,95	1,01
	Büyük oranda	133		
	Kararsızım	56		
	Az	21		
	Hiç	10		

“Kişisel değerlerimin bu kurumun değerleri ile uyumlu olduğunu düşünüyorum.” ifadesine çoğunluk “pek çok” yanıtını vermiştir. Örneklemeden sadece 7 kişi kişisel değerlerinin kurumun değerleri ile uyumlu olmadığını belirtmiştir. “Bu kurum insanlara bakış hususunda benimle aynı değere sahip.” ifadesine verilen yanıtların büyük çoğunluğu “pek çok” ve “büyük oranda” şıklarında toplanmıştır. Her iki ifadeye göre; öğretmenlerin kendi benliği ile kurumun benliği arasında çatışma yaşanmadığı, öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile uyumsuzluk problemi yaşamadıkları söylenebilir. “Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahip.” ve “ Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değere sahip.” ifadelerine verilen yanıtların büyük çoğunluğu “pek çok” ve “büyük oranda” şıklarında gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenler çalıştıkları kurumun dürüst ve adaletli bir kurum olduğu görüşüne sahiptir.

Ortalama değerlerine göre de öğretmenler bağlı buldukları kurumla uyumluluk, dürüstlük, adalet konularında benzer düzeylerde uygunluk göstermektedir.

4.4. Öğretmen Örgüt Uyumunun Demografik Özelliklere Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin bağlı buldukları kuruma uyumluluk düzeylerinin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre önemli farklılıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgular örgütsel uyum düzeylerinin kişilerin hangi özelliklerine bağlı olarak değişebileceği veya hangi grupta farklı örgütsel uyum düzeylerine rastlanacağı konularında aydınlatıcı olacaktır.

Öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerinin cinsiyete göre değişimine ait veriler Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12

Örgütsel uyumun öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiminin dağılımı

Faktör	Cinsiyet	f	\bar{x}	ss	T	Anlamlılık Düzeyi (P)
Örgütsel Uyum	Kadın	211	2,1066	0,98132	4,874	0,000
	Erkek	155	1,6839	0,67725		

Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre; kadın ve erkek öğretmenler arasında örgütsel uyum düzeylerinde önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Ortalama değerlerine göre; kadın öğretmenler erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek örgütsel uyum düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerinin kıdem ve branşlara göre değişimine ait veriler Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13

Örgütsel uyumun öğretmenlerin kıdem ve branşlarına göre değişiminin dağılımı

	f	\bar{x}	ss	Std. Error	L	F	p
	34	2,0294	,98428	,16880			21 yıl ve
	67	2,0560	,97198	,11875			üstü > 11-15
Kıdem	93	1,8172	,86378	,08957	2,101	3,903	yıl
	90	1,6944	,70190	,07399	(0,080)	(0,004)	21 yıl ve
	82	2,1616	,92993	,10269			üstü >16-20
	366	1,9276	,88956	,04650			yıl
Anasınıfı Öğretmeni	15	2,4667	1,1214	0,2895			
Din Kültürü ve Ahlak Bil. Öğretmeni	16	1,7500	0,4743	0,1185			
Fen-Matematik Alanlar	68	1,9007	0,8640	0,1047			
Görsel Sanatlar - Spor Alanları	49	1,91834	0,8499	0,1214	1,362	1,050	
Branş	25	1,8400	1,1084	0,2216	(0,220)	(0,396)	Yok
Sınıf Öğretmeni	112	1,9151	0,8831	0,0834			
Sosyal Alanlar	54	2,0000	0,9059	0,1232			
Yabancı Dil. Bil. Öğretmeni	27	1,8055	0,8272	0,1591			
Toplam	366	1,9275	0,8895	0,0464			

Tablo 13’te öğretmenlerin kıdem ve branşlarına göre örgütsel uyum düzeylerinde anlamlı farklılıkları incelemek amacıyla uygulanan tek yönlü Anova testi sonuçları

raporlanmıştır. Kıdem değişkeni için uygulanan Levene test istatistiğine göre ($p=0,080>0,05$) varyansların homojen dağılımı sağlanmıştır. Buna bağlı olarak elde edilen F istatistiği Anova testi F istatistiğidir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak örgütsel uyum düzeylerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır($p=0,004<0,05$). Tamhane Post Hoc testine göre bu farklılıklar 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında bulunmaktadır. Ortalama değerlerine göre örgütsel uyum düzeyi en düşük grup 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerdir. Nispeten daha genç öğretmenlerde örgütsel uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Branş değişkeni için uygulanan Levene test istatistiğine göre varyansların homojen dağılımı sağlanmıştır ($p=0,220>0,05$). Varyansların eşit dağılım göstermesi gerekçesi ile uygulana Anova test istatistiğine göre; farklı branştaki öğretmenler arasında örgütsel uyum düzeylerinde önemli farklılıklara rastlanmamıştır ($p=0,396>0,05$).

4.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde Okul yöneticilerinin Koçluk becerileri alt boyutlarından; kendini tanıma ve özdenetim, iletişim, liderlik ile örgütsel uyum arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi sonuçları raporlanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda verilerin normal dağılıma uyması sebebiyle pearson korelasyon katsayısı (r) tercih edilmiştir.

Okul yöneticileri koçluk becerileri ile örgütsel uyum arasındaki ilişkiye ait veriler Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14

Okul yöneticilerinin koçluk becerileri ile örgütsel uyumu arasındaki ilişkinin değişiminin dağılımı

	Okul Yöneticilerinin koçluk beceri düzeyleri			Kişi-Örgüt
	Kendini tanıma ve özdenetim	İletişim	Liderlik	uyumu
Kendini tanıma ve özdenetim	r	1	,875**	,885**
	p		,000	,000
İletişim	r	,875**	1	,929**
	p	,000		,000
Liderlik	r	,885**	,929**	1
	p	,000	,000	,000
Örgütsel uyum	r	,645**	,661**	,719**
	p	,000	,000	,000

** . Korelasyon %1 düzeyinde anlamlı (2 yönlü)

Koçluk becerileri alt boyutlarından kendini tanıma ve özdenetim ile iletişim arasında pozitif yönde kuvvetli; liderlik arasında orta düzeyde bir ilişki vardır.

İletişim ile liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır. Aynı zamanda iletişim ile örgütsel uyum arasında orta düzeyde önemli pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Aynı zamanda liderlik ile örgütsel uyum arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır.

Okul yöneticilerinin iletişim, liderlik ve/veya kendini tanım ve özdenetim düzeylerinin herhangi birinde ortaya çıkabilecek bir iyileşme diğer koçluk becerilerini de yüksek oranda artmasını sağlayacaktır. Koçluk becerileri ile örgütsel uyum arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin koçluk becerilerindeki artış örgütsel uyum düzeylerinde de orta düzeyde artışa neden olacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Okul müdürlerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki konusundaki öğretmen görüşlerine ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin koçluk becerileri kendini tanıma ve özdenetim alt boyutunun ifadeleri incelendiğinde “Okul yöneticim kendi kişisel özelliklerinin farkındadır” ile “Gerçeklerden kopuk yaşamaz ve okulun amaçlarını gerçeklere dayalı oluşturur” ifadelerinin ortalaması yüksektir. Öğretmen görüşlerine göre ifadeler arası anlamlı bir farklılık yoktur.

2. Çalışma örneğinde yer alan öğretmen görüşlerine göre koçluk becerileri iletişim alt boyutuna ait ifadelerini incelediğimizde “Ele alınan konularda önerilerini net olarak söyler” ifadesinin ortalaması yüksektir. Diğer ifadeler arası anlamlı farklılık yoktur.

3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin koçluk becerileri liderlik alt boyutuna ait ifadeleri incelediğimizde ifadeler arası anlamlı bir farklılık yoktur. İfadelerin ortalaması yüksektir.

4. Çalışma örneğinde yer alan öğretmen görüşlerine göre; kendini tanıma ve özdenetim alt boyutunda kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla daha olumlu görüşe sahiptir. Okul yöneticilerinin koçluk becerilerinden iletişim boyutunda da kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Ortalama değerler incelendiğinde; kadın öğretmenler yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında erkek öğretmenlere kıyasla daha olumsuz düşünceye sahiptir. Okul yöneticilerinin koçluk becerilerinden liderlik boyutu hakkında kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar vardır. Erkek öğretmenlerin söz konusu alt boyuttaki ortalamaların puanları kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

5. Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin uygulama ve davranışlarının öğretmen davranışına etkisi erkek öğretmenlerde kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

6. Erkek öğretmenlerin; okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin alt boyutları hakkındaki görüşleri kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Ortalama değerleri ise yükseldikçe söz konusu boyut hakkında daha olumlu görüşü temsil etmektedir.

7. Çalışma örneğinde yer alan öğretmen görüşlerine göre; kendini tanıma ve özdenetim boyutu öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Araştırmada kullandığımız koçluk becerileri ile örgütsel uyum ölçeğine göre; bu farklılıklar orta düzey kıdeme sahip öğretmenler ile yüksek kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Ortalama kıdeme sahip öğretmenler yüksek ve düşük kıdeme sahip öğretmenlere oranla yöneticilerinin kendini tanıma ve özdenetim becerileri konusundaki görüşleri daha yüksektir.

8. Çalışma örneğinde yer alan öğretmen görüşlerine göre; iletişim alt boyutunda öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Bu farklılıklar düşük kıdeme sahip öğretmenler ile yüksek kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Ortalama değerleri incelendiğinde; yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında görüşleri daha yüksektir.

9. Liderlik alt boyutu ortalama puanlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Araştırmada kullandığımız koçluk becerileri ile örgütsel uyum ölçeğine göre; bu farklılıklar orta kıdeme ve düşük kıdeme sahip öğretmenler ile orta kıdeme ve yüksek kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Ortalama değerlerine göre orta kıdeme sahip öğretmenler; yöneticilerinin liderlik becerileri hakkındaki görüşleri diğer öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

10. Öğretmen görüşlerine göre; farklı branştaki öğretmenler arasında örgütsel uyum düzeylerinde önemli farklılık yoktur. Farklı kıdemdeki öğretmenler arasında örgütsel uyum düzeylerinde anlamlı farklılık vardır. Düşük kıdeme sahip öğretmen grubunda örgütsel uyum daha yüksektir.

11. Sonuç olarak öğretmen görüşlerine dayalı elde edilen bulgulara göre; “Okul Yöneticilerinin koçluk beceri düzeyleri” ile “ Öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerini” temsil eden ifadeler arasında orta düzeyde, anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin koçluk becerilerindeki artış örgütsel uyum düzeylerinde de orta düzeyde artışa neden olacaktır.

5.2.Tartışma

Okul yöneticilerinin koçluk beceri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki; okul yöneticilerinin koçluk becerilerinden kendini tanıma ve özdenetim, iletişim, liderlik alt boyutları ile örgütsel uyum düzeyleri değerlendirilmiş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalışılan branş değişkenlerine göre irdelenmiştir.

Araştırmada okul yöneticileri koçluk rolleri iletişim, kendini tanıma ve özdenetim, liderlik alt boyutlarına göre öğretmen ifadeleri incelendiğinde ortalamaların yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç Özoğlu (2011) ve Pürçek (2017) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin koçluk rollerine uygun yönetim anlayışı içerisinde oldukları, koçluk rollerini benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonucun paralellik göstermediği çalışmalarda mevcuttur. Bento ve Ribeiro (2013) ve Feng-I (2016) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin düşük olduğu bulunmuştur.

Araştırmada okul yöneticileri koçluk becerileri iletişim alt boyutuna göre öğretmen ifadeleri incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim becerisine uygun davranışlar sergilediklerini düşünmektedir. Barutçu ve Özbay (2009) çalışmasında koçluk yaklaşımını benimseyen yöneticilerin daha etkili iletişim kurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada okul yöneticileri, koçluk becerilerinin tüm alt boyutlarının cinsiyete göre değişimi incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere oranla daha fazla okul yöneticilerinin koçluk becerileri sergilediğini düşünmektedirler. Kalkan (2009) çalışmasında, okul türü olarak farklı olanlar arasında yaptığı çalışmasında ise gerek koçluk rol ve kabiliyetleri gerekse cinsiyet noktasında

erkeklerin kadınlara göre daha başarılı ve etkili olduğu konusunda anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Soysal (2010) çalışmasında okul yöneticilerinin koçluk rollerine ilişkin kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk rolleri hakkındaki düşünceleri kadın öğretmenlere oranla daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin genellikle erkek olması, okullarda erkek öğretmenlerin daha fazla önemsenmesi nedeniyle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk rolleri hakkındaki düşüncelerinin daha olumlu olduğu söylenebilir. Çakar (2011)'e göre yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin koçluk ile alakalı olarak rol ve görevlerini erkek olan öğretmenlere karşı daha az gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızda da paralel bir sonuca ulaşıldığı gözlemlenmektedir. Örgütlerde genel olarak erkekler kadınlara göre daha fazla temsil edilmekte, eğitim ve nitelik açısından aralarında fark olmamasına rağmen erkek çalışanlara kadınlardan daha fazla önem verilmektedir. Erkek öğretmenlerin erkek okul yöneticileri ile daha fazla iletişim halinde olmaları nedeniyle okul yöneticilerinin koçluk rollerini daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir.

Eğmir (2012) çalışmasında ise çalışmamızla ters bir sonuç elde edilmiştir. Koçluk ile ilgili görevlerini ve iletişim kurabilme noktasında ki alt boyutuna göre değerlendirildiğinde bu sefer önceki çalışmaların aksine kadınların adına pozitif bir sonuç elde edilmiştir. Bu farklılığın nedeni olarak çalışmaya özel okullarında dahil olması gösterilebilir. Araştırmamız sonuçları ile paralel sonuçların çıktığı bir diğer çalışma ise Pürçek (2015) ve Karakuş (2019)'un gerçekleştirdiği araştırmasıdır. Alanyazın incelendiğinde Öztürk (2007), Akçil (2012), Arslan (2012), Küpeli (2018) çalışmalarında okul yöneticileri koçluk becerileri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır, bunun nedeni çalışma yapılan okulların bulunduğu çevre, okuldaki öğretmenlerin kültürel yapıları, okuldaki erkek ve kadın öğretmenlerin oranından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticileri koçluk becerilerine ilişkin görüşleri branş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öztürk (2007), Akçil (2012) ve Arslan (2012)'nin çalışma bulguları benzer sonuçlar göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticileri koçluk becerilerine ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Öztürk (2007), Pürçek

(2015), Küpeli (2018)'in çalışmalarında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Yüksek kıdeme sahip öğretmenler d şuk kıdeme sahip öğretmenlere göre olgunluk düzeyleri, emeklilik yaşına yakın olmalarına bağlı olarak okul yöneticilerinin koçluk becerileri hakkında daha olumlu görüşlere sahip oldukları düşünülebilir. Farklı olarak Akçil (2012), Eğmir (2012) ve Kalkan (2019)'un çalışmalarının sonuçları bu araştırmayla paralellik göstermemektedir.

Öğretmenlerin  rg tsel uyum düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Erel Yetim (2010),  zdemir (2013), şahin'in (2014) ve  zg r' n (2015) alışmaları ile benzerlik göstermektedir. Kurtulmuş ve Karabıyık'ın (2016) alışmalarında ise öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin okulları ile  zdeşlemelerinde olumlu bir tutum içerisinde oldukları görülebilir. Yıldız (2013) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel  zdeşleme algılarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Özgür (2015)'in yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel  zdeşleme sorularına katılıyorum yönünde değerlendirmede bulduklarını tespit etmişlerdir. Bu çalışmadaki sonuçlar Olukçu (2018)'in sonuçları ile de benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel uyumu cinsiyete göre değişmektedir. Kadın  ğretmenler erkek öğretmenlere oranla daha yüksek uyum göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç McNally, Gray ve Bloke (2006)'nın yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Kadın  ğretmenlerin iş doyumunu erkek öğretmenlere oranla daha yüksek bulunmuştur. Kadın  ğretmenlerin daha duygusal olmaları bu farklılığın nedeni olarak gösterilebilir.

Alanyazın incelendiğinde, Işcan (2006), Erdoğdu ve Aydındağ (2013), Akpınar (2014), Alcan (2018), Aypar (2018), Demirer (2019)'a ait çalışmalarda bu çalışmaya paralellik göstermektedir. Örgütsel uyumun kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılaşmasının, kadın ve erkekler arası duygu düşünce farklılıkları, kadının iş yasamı dışında birçok role sahip olması kaynaklı olduğu düşünülebilir. Literatürdeki Tüzün (2006), İbrahimoglu (2008), Yetim (2010), akinberk vd. (2011), Barutçu (2015), Karaçor (2018), Olukçu (2018),  zdemir (2017) alışmalarının bu çalışmaya çok fazla paralellik göstermediği yapılan araştırmalarla ortaya çıkartılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel uyumu alan değişkenine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ekinci (2010), Erel Yetim (2010), Yıldırım (2013), Demirer (2014), tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Bu sonucun örneklem büyüklüğüne, örneklemin farklılığına bağlı olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel uyumu kıdem değişkenine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin kıdem yılları yükseldikçe öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri artmaktadır. Araştırmada Öztürk (2007), Çakınberk vd. (2011), Akpınar (2014), Pürçek (2015), Küpeli (2018), Demirer (2019), Leblebici (2016), Alcan (2018) ve Akpınar (2014) tarafından yapılan çalışmalarda bu çalışmayla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin kıdem yılları arttıkça mesleki olgunluk düzeylerinin yükselmesi ve emeklilik yaşı gibi nedenlerle örgütsel uyum düzeylerinin arttığı söylenebilir. Literatürdeki Alsweel ve Buehl (2002)'nin yaptıkları çalışmada ise öğretmenlerin mesleki kıdemi ile örgütsel doyumu arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kalkan (2009), Erel Yetim (2010), Özdemirci (2010), Eğmir (2012), Akçil (2012), Olukçu (2018) tarafından yapılan çalışmalarda bu araştırmadan farklılık göstermektedir.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri koçluk becerileri ile öğretmenlerin örgütsel uyumu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin koçluk beceri düzeylerindeki artış öğretmenlerin örgütsel uyumlarında artış sağlayacağı belirlenmiştir. Koçluk becerilerini etkin kullanmak, örgütü daha çekici ve örgütle oluşturulan bağı daha güçlü hale getirmektedir (Kidd ve Smewing 2001). Alanyazın incelendiğinde benzer araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Erdoğan ve Aydındağ (2013)'ün çalışmasında, öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve kurumsal bağlılıkları algılanan yönetici davranışları açısından incelenmiş, araştırmada okul yöneticilerinin olumlu, eşit, motive edici davranışları öğretmenlerin örgütsel uyum ve bağlılığını artırdığı belirlenmiştir. Allen ve Meyer (1990), Kent ve Sullivan (2003), Ellinger, Ellinger ve Keller (2003), Park (2007), Erdoğan ve Aydındağ (2013), Yıldırım ve Şerefhanoglu (2014), Olukçu (2018) tarafından yapılan çalışmalarda bu çalışmaya paralellik göstermektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı sergileyeceği koçluk becerileri öğretmenlerin okula uyumlarını olumlu yönde etkileyeceği, iş doyumlarını artıracığı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarıyla ilgili olarak; öğretmenlerin okullarıyla alakalı konularda

bir sahiplenmişlik ve özdeşleşmişlik örneği gösterip ben yerine biz kavramını kullandığı, buldukları okulu benimsediği ve okullarında bulunmaktan dolayı duydukları memnuniyeti sürekli olarak ifade etikleri sürece örgütsel uyumlarında artışa etken olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerdeki özdeşleşmişlik ve biz duygusu buldukları okulu ve çevreyi benimsediğinin göstergesi olarak, örgütsel noktada bir uyumu ifade etmektedir.

Alanyazındaki ilgili araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, buldukları örgütü sahiplenen ve kendilerinin bir parçası olarak gören kişilerde buldukları kurumun başarısında kendisine pay çıkarıldığı gibi başarısızlığı noktasında ise kendinin payı olduğu düşüncesi ile hareket ettiği ve bu konuda sorumluluklarını yerine getirmediğinden dolayı olduğu kanaati hâkim olmaktadır (Başaran, 1992).

Genel olarak değerlendirildiğinde Okul yöneticileri koçluk becerileri ile örgütsel uyum arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmamız ilgili alanyazındaki çalışma sonuçlarıyla benzerlik ve paralellik göstermektedir.

5.3. Öneriler

Okul yöneticileri koçluk becerileri ile öğretmenlerin örgütsel uyumu arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada bulgu ve sonuçlardan hareket edilerek araştırmacılar için şu sonuçlar geliştirilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin koçluk becerileri ile öğretmenlerin örgütsel uyumu arasındaki ilişki kapsamlı şekilde ele alınabilir.

2. Bu çalışmanın örneklemini Kütahya ili ve seçili ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Türkiye'nin farklı il ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerle tekrarlanabilir.

3. Literatürü incelediğimizde okul yöneticileri koçluk becerileri ile öğretmenlerin örgütsel uyumu arasındaki ilişki ile ilgili araştırmaların nicel yöntemler kullanılarak yapıldığı görülmektedir. Nitel ve karma araştırma yöntemleri de dahil edilerek araştırma zenginleştirilebilir.

4. Araştırma üniversiteler bünyesinde görev yapan akademik personele de uygulanabilir.

5. Bu çalışmada okul yöneticileri koçluk becerileri değişkeni olarak kendini tanıma, özdenetim, liderlik ve iletişim kullanılmıştır. Farklı değişkenler uygulanarak öğretmenlerin örgütsel uyumuyla ilişkisi incelenebilir.

6. Koçluk eğitimi alan okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel uyumunu nasıl etkilediğine dair deneysel bir çalışma yapılabilir.

Bu araştırmayla elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda yöneticilere yönelik şu öneriler geliştirilmiştir.

1. Yöneticilik noktasında koçluk rol modeli sergileyen kişilerin neredeyse hatasız bir şekilde yönetim sergilemelerinin daha iyi olacağı düşünülmektedir. Çünkü gerek örgütün temsiliyeti noktasında, gerekse öğretmenler örnek olabilmek adına hataların sıfıra inecek şekilde bir yönetim gösterilmesi gereklidir. Bunun içinde koçluğu iyi yapabilmek adına liderlik, kişisel gelişim, etkili konuşma ve vücut dilini kullanabilme gibi alanlarda uygulamalı etkinlikler yapılabilir.

2. Türkiye’de koçluk rol modeline ilişkin bir yönetim yeni bir uygulama ve eğitim programı olduğundan dolayı araştırmada katılımcı olarak cevap veren öğretmenlerin de bu konuda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadıkları görülmüştür. Bundan dolayı bu konuda öğretmenlerin yeterli şekilde bilgi ve donanım sağlanacak düzeyde eğitimlerle desteklenmesi, bilgilendirilmesi ve bu konunun öğretmen eğitim programlarına alınması gerekmektedir.

3. Okul açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin o kurum ya da örgütten sorumlu kişiler olduğu görülmekte ve bu sorumlulukların da ona göre sergilemesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle öğretmenlerin gerek okulda gerekse kişisel olarak yaşadığı sorunlarla alakalı olarak koçluk rol modelinin gereği öğretmenlere her türlü destek verilebilir. Bunun için de her şeyden önce okul yöneticileri öğretmenlerle olan iletişimine dikkat etmeli ve bu konuları bilecek seviyede olması önerilir.

4. Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarında yönetici seçimi ve atamasını yaparken kriterler ve değerlendirmeler arasında koçluk ile ilgili olarak rol ve model olma kriterlerini ve yeterliliklerini de koymasını önerilmektedir. Bu durum koçluk rol modeli konusunda Türkiye’de belirli bir standartın sağlanmasına da sebebiyet verebileceği düşünülmektedir.

5. Okul yöneticilerinin koçluk becerileri sergilemeleri öğretmenlerin örgüte uyumlarını artırmasından dolayı Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine yönelik koçluk becerileri ile ilgili hizmetiçi eğitim ve seminerler verilebilir.

6. Koçluk kavramı sadece okul yöneticilerine verilen koçluk eğitimi olarak düşünülmeden öğrenci koçluğu, ebeveyn koçluğu, aile koçluğu, öğretmen koçluğu, eğitim denetçisi koçluğu alanlarına da seminerler, uygulamalar yoluyla yayılarak eğitim sistemimizin bir bütün içerisinde gelişimi sağlanabilir.

7. Okul yöneticilerinin koçluk rollerini doğru bir şekilde benimseyebilmeleri uygulayabilmeleri için üniversiteler bünyesinde eğitimde koçluk, eğitim yönetiminde koçluk konulu lisansüstü eğitim programları açılabilir.

Sonuç olarak, okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında yöneticilik yapan müdürlerin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyip ortaya çıkarmaya çalışan bu çalışmada Kütahya ilinde görev yapan okul müdürlerinin kendini tanıma ve özdenetim, liderlik ve iletişim becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Öğretmen görüşleri yöneticilerde gözlenen yüksek düzeydeki bu becerilerin öğretmen performanslarına olumlu yönde etki yarattığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçil, M. (2012). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Koçluk Rollerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akpınar, Y. ve Altun, A. (2014). "Bilgi toplumu okullarında programlama eğitimi gereksinimi." *Elementary Education Online*, 1, 13.
- Alcan, E. E. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology* (Cilt 11, s. 160-177). içinde
- Alsweel, R. Buehl, M. M. (2002). Teacher Job Satisfaction: A Quantitative Study on Why Teachers Remain Teachers. George Mason University.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış: toplam kalite yönetimi anlayışı içinde*. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Anderson, R. E. and Dexter, S. (2005). *School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect* (41 b.). Educational Administration Quarterly.
- Annenberg Institute for Scholl Reform. (2004). Instructional coaching: professional development strategies that improve instruction. Erişim adresi:<http://www.annenberginstitute.org/sites/default/files/product/270/files/InstructionalCoaching.pdf>
- Aras Çakar, B. (2011). İlköğretim Denetçilerinin Koçluk Becerilerini Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Aras Çakar, B. ve Başar, M. A. (2021). "Bilsem Mentorlük/Koçluk Temelli Öğretmenlik Model Önerisi". *II. Ulusal Eğitimde Dönüşüm Forumu. UEDFOR II Bildiri Özetleri Kitabı*. 09-12 Haziran 2021 Edirne. Erişim adresi: http://www.eyuder.org/documents/73/UEDFOR_II_Özet_Kitabı____.pdf

Asılıpınar, G. (2009). Halkla İlişkiler Alanında Temel Koçluk Becerilerinin Kullanımı: Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin; Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma ve Gözlem Becerilerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aslan, M. (1995). Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Astar, M. ve Güriş, S. (2015). *SPSS ile İstatistik*. Der Yayınları: Ankara

Aydar, N. (1999). Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aykut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey – Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aypar, S. (2018). Örgütsel Özdeşleşme, Tükenmişlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu kurumunda bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balay, R. ve Çicek Sağlam, A. (2014). Denetimde Güdüleme. *Armağan Kitabı* (s. 149). içinde Pegem Yayınevi: Ankara.

Baltaş, A. (2003). "*Herkes Lider Olamaz*", *Activeline Gazetesi*. Erişim adresi; http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/1_5.

Baltaş, Z. (2011). *Kurum İçi Koçluk*, Remzi Kitapevi: İstanbul

Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2009). "Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma" *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, (AKAD)*, 1(1), 47-62.

Barutçu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. Kariyer Yayınları: İstanbul.

Başak, Z. S. (2015). *Kurum İçi Koçluk Uygulamaların Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İletişim Üzerine Etkileri ve Bir Ampirik Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Başar, M. A. (2015). *Eğitim bilimlerinde kaynak tarama ve rapor yazma*. Başar Yayınları: 2015.

Başar, M. A. (2022). *Eğitim ve öğrenci koçluğu*. (Ders Notu). Çanakkale. Erişim adresi: <https://mabasar.com/kck-dn.pdf>

Başaran , İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Gül Yayınları: Ankara

Başaran , İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel davranış*. Nobel Yayınları: Ankara

Bennett, J. and Bush, M. (2009). *Coaching in Organizations* (Cilt 41). Od Practitioner.

Bento, A.V. ve Ribeiro, M.I. (2013). "Authentic leadership in school organizations". *European Scientific Journal* (s. 121-130).

- Benton J. (2007). Küreselleşme ve Eğitim. E. Oğuz , ve A. Y içinde, *Küreselleşme ve Kendini Yönetme Hakkı, Eğitimsel Bakış Açıları* (s. 64-109).
- Bıyık, Y., ve Sökmen, A. (2016). "Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma". *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Bolles, N. (2004). *What Colour Is Your Parachute?- A Practical Manual For Job-Hunters and Career Changers*. Toronto: Ten Speed Press.
- Bozkurt, M. (2001). Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi. Belek Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt , İ. (2008). "İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1-18.
- Bright, L. (2007). "Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?" *Review of Public Personnel Administration* (Cilt 27, s. 361-379). içinde
- Bryk, A. and Thum, Y. (1989). "The Effects of High Scholl Organization on Dropping Out." *American Educational Research Journal*, 26-353-383.
- Bryk, A., Camburn , E., and Louis, K. S. (1999). "Professional community in Chicago elementary schools." *Facilitating factors and organizational consequences*, 35, 751-781. Educational Administration Quarterly.
- Büyükgoze , H. ve Özdemir, M. (2017). "İş doyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Büyüköztürk, S. (2004). "Predictors of academic achievement for elementary teacher

education students in Turkey." *13(4)*, 388-402. *International Journal of Educational Reform*.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS uygulamaları ve Yorum* (Cilt 4). Pegem Yayıncılık: Ankara

Cable, D. M. and Parsons, C. K. (2001). "Socialization tactics and personorganization fit." *Personnel Psychology* (Cilt 54, s. 1-23). içinde

Champathes , M. R. and Makayathorn, P. (2005). "Organizational diagnostic factors in family business: case studies in Thailand." *19(2)*, 16-18. *Development and Learning in Organisations*.

Champathes, M. (2006). "Coaching for performance improvement: the "COACH" model." *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Chatman, J. (1991). "Selection and socialization in public accounting firms. Matching people and organizations" (Cilt 36, s. 459-484). içinde *Administrative Science Quarterly*.

Co.Ltd., L. I. "*Koçluk Hakkında*". Erişim: 17.06.2021, <http://www.livcon.co.uk/kocluk-coaching/18.html>

Corcoran, T. C. and Goertz, M. (1995). "Instructional capacity and high performance schools." *Educational Researcher*. 24, 9, 27-31. doi:10.3102/0013189X024009027

Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*.

Çakınberk, A., Derin, N. and Demirel, E. T. (2011). "Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 89-121.

Çınar, Z. (2007). "Coaching ve mentoring". *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika*

Dergisi, 1-25.

Çiçekdağ, A. (2022). "Eğitim koçluğu üzerine kavramsal bir perspektif". *Uluslararası Akademi Dergisi*, 1(1), 29-39.

Damaş, G. (2010). Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Demir, E. ve Kaya, Ö. (2017). "Kendini toparlama gücü ve stresle başa çıkma stratejilerinin mutluluk düzeyini yordama gücü". *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 18-33.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2009). "Öğretmen eğitiminde bilişsel koçluk yaklaşımı". *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 717-739.

Demirer, Ö., ve Bülbül, H. (2014). "Kamu ve Özel Hastanelerde Hizmet Kalitesi, Hasta Tatmini ve Tercih Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz". *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2).

Demirer, M. C. (2019). "Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-302.

Durmuşoğlu S, N., Arslan, E., ve Budak, O. (2012). "Kişilerarası öz yeterliklerin öğretmenlik tutumlarını yordama gücü". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-84.

Dündar, A. (2005). İlköğretim Okullarında Yapılan Teftişin Okul Başarısı ve Gelişimi Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Eğmir, E. (2012). Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkilik Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Ekinci, Ö. ve Aybek, B. (2010). Öğretmen Adaylarının Empatik ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ellinger , A. D., Ellinger, A. E. and Keller, S. B. (2003). "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry." *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.

Ellinger , A. and Bostrom, R. (1999). "Managerial coaching behaviors in learning organizations." *Journal of Management Development*.

Ellinger, A., Beattie, R. and Hamlin, R. (2010). The Mannager as Coach. T. Bachkirova, D. Clutterbuck, and E. Cox içinde, *The complete handbook of coaching in* (s. 257-267). London: Sage.

Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Enescu, C. and Popescu, D. M. "Executive coaching-instrument for implementing organizational change." *13(3)*, 38. *Revista de Management Comparat International*.

Eraslan, L. (2004). "Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik". *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.

Erdöl, C. (2000). Kariyer Planlama Sistemi,Kariyer Yönetimi, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Erdoğan, M. Y. ve Aydınadağ, Z. (2013). "Öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve bağlılıklarının algılanan yönetici davranışları açısından incelenmesi". *İZÜ Sosyal*

Bilimler Dergisi, 1(2), 158-172.

Erel Yetim, E. A. (2010). Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ergun Özler , N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.

Erjem, Y. (2005). "Eğitimde yabancılaşma olgusu ve öğretmen". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(4), 395-417.*

Evered, R. and Selman, J. (2011). "Coaching and the Art of Management" (Cilt 18). *Organizational Dynamics*.

Feng-I, F. (2016). *School principals authentic leadership and teachers psychological capital: Teachers Perspectives*. International Education Studies, 9(10), 245-255.

Filipkowski, J., Heverin , A. and Ruth, M. (2016). *Building a coaching culture with managers and leaders*.

Gladis, S. (2007). *Executive Coaching Builds Steam İn Organizations* (Cilt 61, s. 58-62). içinde TAND.

Gökçe, D. ve Başkan, G. A. (2012). "Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri". *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi, 42(42)*.

Gökçe, N. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Grace , L., Buser , R. and Stuck, D. (1987). "What works and what doesn't." *Characteristics of Outstanding Administrators, 71(502), 72-76*. NASSP Bulletin.

Green, P.C. (1999). *Building Robust Competencies*. Jossey-Bass Inc. Publishers,

San Francisco.

Güçlü, N. (1997). "Eğitim lideri olarak okul yöneticisi" *Milli Eğitim Dergisi*.

Gültekin, D. (2005). *Coaching Approach in Human Resources Managment*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Gümüşeli, A. (1996). "İlköğretim müdürlerinin öğretim liderliği davranışları". *3.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Gürbüz, R., Erdem, E., ve Yıldırım, K. (2013). "Başarılı okul müdürlerinin özellikleri". *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179.

Güriş, S. ve Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through the Design of Work* (Cilt 16). *Organizational Behaviour And Human Performance*.

Hammond, L. D., Lapointe, M. and Orr, M. T. (2010). *Preparing Principals for A Changing World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Harris, A. and Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity For Scholl Improvement*. Philadelphi: Open University.

Hartmann, H. (2004). *Ben Psikolojisi ve Uyum Sorunu*. Metis Yayınları: İstanbul.

Hopkins, D. and Reynolds, D. (2001). "The past, present and future of school improvement: towards the third age." *British Educational Research Journal*, 27(4), 1-17. doi:10.1080/01411920120071461

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration*. M c Graw- Hill International.

İbrahimoglu, N., (2008). Kişilik Özellikleri Açısından ÖrgütKariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İmamoğlu, S., Serhat, E. ve Ayber, E. (2021). "Öz yeterlilik ve örgütsel özdeşleşmenin yenilikçi davranış ve görev performansı üzerindeki etkisi eğitim sektöründe bir araştırma". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 210-225.

İşcan, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü". *Akdeniz İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(6), 160-177.

Kalkan, S. (2009). Farklı Okul Türlerindeki Yöneticilerin Algılanan Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaçor, M. (2018). Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Karakuş, K. H. (2019). Okul Yöneticilerinin Koçluk Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli

Kasapoğlu, S. (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kidd, J. M. and Smewing, C. (2001). "The role of the supervisor in career and organizational commitment." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-

40.

Kilbur, R. R. (2001). "Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods". *Consulting Psychology Journal*, 53(4), 251.

Knight, J. (2006). *What is instructional coaching. California, USA*. Erişim adresi: <https://resources.corwin.com/sites/default/files/Chapter2.pdf> adresinden alındı

Knight, J. (2007). *Chapter 2: what is instructional coaching? instructional coaching: a partnership approach to improving instruction*. Erişim adresi: <https://resources.corwin.com/sites/default/files/Chapter2.pdf>

Koçak, F. and Helvacı, M. (2011). "Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği)". *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 33-55.

Koçel, Tamer. (2011). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk*. Morpa Kültür Yayınları: İstanbul.

Kurtulmuş, M., ve Karabiyik, H. (2016). "Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi". *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 5(2), 459-477.

Kristof, A. L. (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications." *Personnel Psychology* (Cilt 49, s. 1-49). içinde

Kristof, A. (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications (Cilt 49.1)." *Personnel psychology*.

- Kristof, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit". *Personnel Psychology* (Cilt 53, s. 643-671). içinde
- Kula, S. and Çakar, B. (2015). "Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumdaki bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki". *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Küpelî , A. Ö. (2018). Okul Yöneticilerinin Koçluk Yeterlilikleri ile Otantik Liderlik Yatkinlıkları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Landsberg, M. and Çelik, H. (1999). *Koçluğun Taosu: İş Yaşamında Liderliğin Bir Adım Ötesine Geçmek*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Leblebici, E. (2016). Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Livcon International Co.Ltd. *Üst Yönetim Koçluğu*. Erişim adresi: <http://www.livcon.co.uk/kocluk-coaching/18.html>
- Luecke, R. (2007). *İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar*. Türkiye İş Bankası Yayınları: İstanbul.
- Masterson , S., Lewis, K., Goldman , B. and Taylor, S. (2000). "Integrating Justice and Social Exchange:The Different Effects of Fair Produces and Treatment on Work Relationships." *Academy of Management Journal*, 43,738-748.
- McKean, R. and Miles, H. H. (1964). *The supervisor. Practice hall of India*. New Delhi.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, C., Tolbert, A. and Larkin , C. (2005). "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill." *16(2)*, 157-

178. *Human Resource Development Quarterly*.

Mcmanus, P. (2007). *Koçluk*. Optimist Yayınları: İstanbul.

Mc Nally, G. and Blake, A. (2006), Job satisfaction among newly qualified teachers in. Master's Thesis. Scotland Institute of Education, University of Stirling, Scotland

MEB Mevzuat. (1998). "Öğretmen adaylarının Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim öğretim kurumlarında yapacakları öğretmenlik uygulamasına ilişkin yönerge". *Tebliğler Dergisi*.

Memduhoğlu, H. B., Mazlum, M. M. ve Muhyettin , A. (2014). "Eğitim denetmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4), 1535-1552.

Miao, R. T. (2011). "Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China." *Journal of Behavioral and Applied Management* (Cilt 12).

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. (2017).

HizmetİçiEğitimPlanları. Erişim adresi:

http://oygm.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=28

Mohsan , F., Nawaz , M. M., Khan, M. S., and Aslam , N. (2009). "Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty and Intentions to Switch." *Evidence From Banking Sector of Pakistan* (s. 263-270). *International Journal of Business and Social Science*.

Netemeyer, G. R., James , S. B., Darly, O. M. and McMurrian, R. (1997). "An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviours in A Personal Selling Context." *Journal of Marketing*, 85-98.

Newmann, F. M., King, B. and Youngs, P. (2000). *Professional development that addresses school capacity*. New Orleans: American Educational Research Association.

Nhs Modernisation Agency Leadership Centre. (2005). *Coaching effectiveness a summary*.
Erişim adresi: [http://literacy.kent.edu/coaching/information/Research/
NHS_CDWPCoachingEffectiveness.pdf](http://literacy.kent.edu/coaching/information/Research/NHS_CDWPCoachingEffectiveness.pdf)

Nidus, G. and Sadler, M. (2011). *The Principal as Formative Coach*. Educational Leadership.

Nieuwerburgh, V. (2012). *Coaching in Education*. London: Karnac Books.

Olukçu, E. (2018). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin İlişkisi (Çorum ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Amasya.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). "People of organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Oskay, Ü. (1999). *İletişimin ABC'si*. Der Yayınları: İstanbul.

Ölçer, N., ve Koçer, S. (2015). "Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme". *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.

Özbay, Ö. (2008). Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. Beta Yayınları: İstanbul.

Özdemirci, A., (2010). Strateji Sürecinin Planlılık Düzeyi, Liderlik Stilleri ve Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: İSO'ya Bağlı İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özgözü, S. (2008). İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin, Denetmenlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özgür, Ö., Orhan, D., Dönmez, P., ve Kurt, A. A. (2015). "Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri ve teknoloji tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi". *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 65-76.
- Özgür , N. and Köçer, Ş. (2013). Carl Gustav Jung. *Yeni Yüksektepe E-dergi*, 68.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları: Eskişehir.
- Özler, N. D. (2013). Liderlik C. Koparal ve İ. Özalp (editör). Yönetim ve Organizasyon (ss 94-123). Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Özoğlu, B. (2011). Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Performansına Etkisi. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale).
- Öztürk, S. (2007). Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Parsloe, E., Bora, A. and Cankoçak, O. (1997). *Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici*. İlkaynak Yayınevi: Ankara.
- Passmore, J. (2010). *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*. India: Replika.
- Phillips, A. and Bedian, A. (1994). "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Inerpersonal Attributes (Cilt 37)". *Academy of Management Journal*.

- Pugh, K. J. and Zhao, Y. (2003). Stories of Teacher Alienation: A Look at the Unintended Consequences of Efforts to Empower Teachers. *Teaching and Teacher Education* (Cilt 19, s. 187-201). içinde
- Pürçek, K. I. (2015). Ankara İli Devlet İlköğretim Okul Müdürlerinin Koçluk Davranışı ve Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pürçek, K. I. (2017). "Okul müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyi ve okulun liderlik kapasitesi". *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Recepoğlu, E. and Özdemir, S. (2013). "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki" .*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 4 (4) , 629-664 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10318/126553>
- Salem, R. (2003). *Empathic listening*. (G. Burgess, and H. Burgess, Dü) Ağustos 2, 2021 tarihinde Beyond Intractability. Conflict Information Consortium, University of Boulder, Colorado: <http://www.beyondintractability.org/essay/empathic-listening> adresinden alındı
- Saltık, I. A., Avcı, U. and Kaya, U. (2016). "Mesleki bağlılık ve mesleği bırakma niyeti üzerinde etken faktörler olarak birey-meslek uyumu ve mesleğin sosyal statüsü, turizm sektöründe görgül bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 42-63.
- Sarıtaş, M. (2007). "Okul Deneyimi I uygulamasının aday öğretmenlere sağladığı yararlar konusundaki görüşlerin değerlendirilmesi". *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 121-143.
- Schech, S. and Haggis, J. (2000). *Culture and development: A critical introduction*. Blackwell Publishers.
- Sezgin, F. (2010). "Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü".

- Somer, O., Korkmaz, M. and Tatar, A. (2002). "Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması". *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-36.
- Soysal, A.(2010). "Etkin yönetim için kişisel ve örgütsel düzeyde bir analiz". *Çimento İşveren Dergisi*.
- SP Schools. (2004). *Instructional coaching model*. Erişim adresi: www.plcwashingtton.org:
<https://www.plcwashingtton.org/cms/lib3/wa07001774/centricity/domain/45/spokane-sd-coaching-model.pdf>
- Steele, S. A. (2016). An evaluation of Emotional Intelligence and Person-Organization Fit. The University of the Rockies.
- Shepherd, G. (1983). Introduction. Developments in Social Skills Training.(1-17). S.Spence and G. Shepherd (Eds.), New York: Academic Press.
- Stober, D. (2006). Evidence based coaching handbook: putting best practices to work for your clients. D. Stober, & A. Grant içinde, *Coaching from the humanistic perspective* (s. 17-50). NJ: John Wiley and Sons.
- Sullivan, P. and Kent, A. (2003). "Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics." *Journal of Applied Sport Psychology*, (Cilt 15, s. 1-11).
İçinde
- Sweeney, T. (2007). Industrial And Commercial Training. *Coaching Your Way To The Top* (Cilt 39, s. 170-173). içinde
- Şahin, H. and Çakar, E. (2011). "Eğitim fakóltesi öğrencilerinin öğrenme stratejileri ve akademik güdülenme düzeylerinin akademik başarılarına etkisi". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 519-540.
- Şimşek, M., Akgemci, T. and Çelik, A. (2001). *Davranış Birimlerine Giriş ve Örgütlerde*

- Davranış*. Nobel Yayınları: Ankara
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson
- Taşkın, S. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İnsiyatif İklimi Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Taymaz, H. (1993). *Okul Yönetimi*. Pegem Yayınları: Ankara
- Thomas, T. P. (2013). The Effect of Personal Values, Organizational Values, And Person-Organization Fit On Ethical Behaviours And Organizational Commitment Outcomes Among Substance Abuse Counselors. *A Preliminary Investigation*. Graduate College of The University of Iowa.
- Tunca, N., ve Alkın Şahin, S. (2014). "Öğretmen adaylarının bilişötesi (üst biliş) öğrenme stratejileri ile akademik öz yeterlik inançları arasındaki ilişki". *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 4(1), 47-48.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uçkun, G., ve Kılınç, İ. (2007). *Koçluk ve Mentorluk*. Ürün Yayınları: Ankara.
- Uyar , D. and Bayraktaroğlu, A. (2010). *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. Galata Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Uysal, A. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uztuğ, F. (2003). *İletişim Engel ve Etmenleri*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Ünal, A. ve Üzüm, S. (2014). Eğitim denetçilerinin yeterlikleri ve yetiştirilmesi. 82-91. V.

Eğitim Yönetimi Formu İçinde.

Velipaşalar, S. (2007). *Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri*. Erişim adresi:
<http://www.ikademi.com/orgutseldavranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>

Voss, T. (2002). *Lider Yöneticilik (Coaching)*. (M. Zaman, ev.) Hayat Yayınları: İstanbul.

Whitmore, J. (2005). *Coaching for Performance. Growing People, Performance and Purpose*. (N. Brealey, Röportaj Yapan) Londra.

Whittemore, R. and Knafl, K. (2005). "The integrative review: updated methodology." *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553.

Yahyagil, M. (2005). "Birey-organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi". *13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 57-61). *Marmara üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayını*.

Yaşargil, H. (2004). "Mentor ve üstat". *İç Denetim Dergisi, Sonbahar, Sayı:9*.

Yıldırım, B. ve şerefhanöğlu, O. (2014). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Öğgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Yıldız, K. (2013). "Öğgütsel bağlılık ile öğgütsel sinizm ve öğgütsel muhalefet arasındaki ilişki". *Türkiye alışmaları Elektronik*

Yılmaz, Ö., ve Akgün, N. (2019). "İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin öğgütsel dışlanma ve öğgütsel uyum algıları arasındaki ilişki". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1147-1159.

Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). "Eğitim öğgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi" *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.

Zel, U. (2001). *Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri*. Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayınları: Ankara



EKLER

EK-1 OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKETİ

Okul Müdürlerinin Koçluk Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyi

Arasındaki İlişki Anketi

Sayın Meslektaşım, Bu anket formu Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde yürütülen bir tez çalışması için hazırlanmıştır. "Okul Müdürlerinin Koçluk Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyi Arasındaki İlişki" konulu araştırmada kullanılacak olan bu anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen anket formu üzerinde işaretleme yapmadan önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Verdiğiniz cevaplar ve kimliğiniz gizli tutulacaktır. Bu araştırmaya verdiğiniz katkı için şimdiden sizlere çok teşekkür ederim.

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Mustafa AYDIN BAŞAR

Nurşah KÖROĞLU AYDIN

Sizi Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı tarafından yürütülen, okul müdürlerinin koçluk rollerini ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye dönük bir çalışmadır. Araştırmada sizden yaklaşık 15 dakika ayırmanız istenmektedir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmamak veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

Araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum.

Aşağıdaki sorular yöneticinizin "Koçluk Becerileri" konusundaki görüşlerinizi almak için düzenlenmiştir. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan size en uygun olanı belirtiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz*

- Kadın
- Erkek

Meslekteki Kıdeminiz*

- 0-5 Yıl
- 6-10 Yıl
- 11-15 Yıl
- 16-20 Yıl
- 21 Yıl ve Üstü

Branşınız*

- Anasınıfı Öğretmeni
- Sınıf Öğretmeni
- Fen-Matematik Alanlar
- Sosyal Alanlar
- Görsel Sanatlar - Spor Alanları
- Rehber Öğretmen
- Yabancı Dil.Bil.Öğretmeni
- Din Kültürü ve Ahlak BİL.Öğretmeni

OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKETİ

1-Okul yöneticim; Kendi kişisel özelliklerinin farkındadır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

2-Okul yöneticim; Olduğu gibi değil, olmak istediği gibi davranır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

3-Okul yöneticim; Kendisi ile barışık, istediklerini başarabileceğine inan bir insan olarak bilinir.*

- 1 Hiç Katılmıyorum

- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

4-Okul yöneticim; kişisel hırsları ile hareket eder.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

5-Okul yöneticim; Olumsuz durumlar karşısında kendisini kontrol edebilir.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

6-Okul yöneticim; Okul içi tüm çalışmalarını yürütürken ne yapmak istediğinin farkındadır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

7-Okul yöneticim; Danıştığımızda kendi fikirlerini geri planda tutabilir.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

8-Okul yöneticim; Gerçeklerden kopuk yaşamaz ve okulun amaçlarını gerçeklere dayalı oluşturur.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

9-Okul yöneticim; Görüşmemiz esnasında başka düşüncelere takılmaz, diğer işler ile ilgili düşüncelerden sıyrılıp, benimle yaptığı görüşmeye yoğunlaşır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum,
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

10-Okul yöneticim; Sözlerimi sabırla sonuna kadar dinler.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

11-Okul yöneticim; Okulun eğitsel çalışmalarına yönelik her durumda fikirlerimi sorar.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

12-Okul yöneticim; Ele alınan konularda önerilerini net olarak söyler.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

13-Okul yöneticim; Karşısına çıkan sorunlara anında ve hızlı çözüm yolları bulamaz.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

14-Okul yöneticim; Öğretmenleri izler ve iyi yönlerimizi bizlerle paylaşır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

15-Okul yöneticim; Çalışmalarımız ile ilgili değerlendirmeleri bireysel olarak değil grup içinde yapar.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

16-Okul yöneticim; Kişiliğime ve mesleki yeterliliğime ön yargılı yaklaşmaz ve yargılayıcı bir tavır sergilemez.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum

- 5 Kesinlikle Katılıyorum

17-Okul yöneticim; Okulda yaşanan sorunların kaynağını bulur ve bunu somut olarak ortaya koyar.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

18-Okul yöneticim; Soruları ile bende farklılık yaratıp kendimi ifade etmemi sağlar..*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

19-Okul yöneticim; Bizimle yaptığı görüşmelerde bize ucu açık sorular yöneltir.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

20-Okul yöneticim; Karşılaştığım sorunlar karşısında soruları ile çözüm yollarını bulmama ışık tutar.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

21-Okul yöneticim; Sürekli geri bildirim verir.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

22-Okul yöneticim; İletişimimiz sırasında empati kurmada zayıf kalır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

23-Okul yöneticim; Beni anladığını beden dili, jest ve mimikleri ile bana yansıtır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum

- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

24-Okul yöneticim; Farklı bakış açılarına saygı duymada ve bu farklı yönleri geliştirmede yetersiz kalır.

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

25-Okul yöneticim; Yeteneklerimizi fark eder ve bunlara göre okul içi görevlerimizde bizi istekli kılar.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

26-Okul yöneticim; Yaptıklarının ve söylediklerinin arkasında durmaz ,tutarlı davranışlar sergilemez.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

27-Okul yöneticim; İkna yönü kuvvetli olduğu için öğretmenleri kendisine inandırır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

28-Okul yöneticim; Okul içinde oluşan sorunlara çözüm bulabilmemiz için bizi destekler.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

29-Okul yöneticim; Okulda ahenkli bir çalışma ortamı ve düzeni kurar.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum

- 5 Kesinlikle Katılıyorum
- 30-Okul yöneticim; Okul içi uygulamalar yaparken öğretmenleri destekler.*
- 1 Hiç Katılmıyorum
 - 2 Kısmen Katılıyorum
 - 3 Kararsızım
 - 4 Büyük Oranda Katılıyorum
 - 5 Kesinlikle Katılıyorum
- 31-Okul yöneticim; Kişisel gelişimimizde bize rehberlik eder.*
- 1 Hiç Katılmıyorum
 - 2 Kısmen Katılıyorum
 - 3 Kararsızım
 - 4 Büyük Oranda Katılıyorum
 - 5 Kesinlikle Katılıyorum
- 32-Okul yöneticim; Öğretmenleri birlikte çalışmaya teşvik eder.*
- 1 Hiç Katılmıyorum
 - 2 Kısmen Katılıyorum
 - 3 Kararsızım
 - 4 Büyük Oranda Katılıyorum
 - 5 Kesinlikle Katılıyorum
- 33-Okul yöneticim; Bana değer verdiğini, inandığını ve güvendiğini hissettirir.*
- 1 Hiç Katılmıyorum
 - 2 Kısmen Katılıyorum
 - 3 Kararsızım
 - 4 Büyük Oranda Katılıyorum
 - 5 Kesinlikle Katılıyorum
- 34-Okul yöneticim; Beni anlar, fikirlerime önem verir, beni olduğum gibi kabul eder.*
- 1 Hiç Katılmıyorum
 - 2 Kısmen Katılıyorum
 - 3 Kararsızım
 - 4 Büyük Oranda Katılıyorum
 - 5 Kesinlikle Katılıyorum
- 35-Okul yöneticim; Sorunlarda ve çatışmalarda yapıcı bir tavır ile çözüm yolları arar.*
- 1 Hiç Katılmıyorum
 - 2 Kısmen Katılıyorum
 - 3 Kararsızım
 - 4 Büyük Oranda Katılıyorum
 - 5 Kesinlikle Katılıyorum
- 36-Okul yöneticim; Görev ve sorumluluklarımı anlamam ve sahiplenmem için yol göstericidir.*
- 1 Hiç Katılmıyorum
 - 2 Kısmen Katılıyorum
 - 3 Kararsızım

- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

37-Okul yöneticim; Onun için önemli olan kendi başarıları kadar öğretmenlerinin başarılı olmasını sağlamaktır.*

- 1 Hiç Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Büyük Oranda Katılıyorum
- 5 Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki anket sorularında okul müdürünüz için verilen koçluk davranışlarını dikkate alarak tüm eğitim yaşantılarınızda yöneticinizin uygulamalarının ve sergilediği davranışların sizin performansınıza etkisini göz önünde bulundurarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1-Okul yöneticimin; Bireysel olarak okuldaki çalışma, heyecan ve düşünce yönündeki performansına etkisi;*

- 1 Pek Çok
- 2 Büyük Oranda
- 3 Kararsızım
- 4 Az
- 5 Hiç

2-Okul yöneticimin; Öğrencilerin başarılarına yönelik etkinlik ve uygulamadaki performansına etkisi ;*

- 1 Pek Çok
- 2 Büyük Oranda
- 3 Kararsızım
- 4 Az
- 5 Hiç

3-Okul yöneticimin; Okul amaçlarına, vizyon ve misyonuna yönelik çalışmalarını yaparken sarf ettiğim performansına etkisi;*

- 1 Pek Çok
- 2 Büyük Oranda
- 3 Kararsızım
- 4 Az
- 5 Hiç

Aşağıdaki anket sorularında tüm eğitim yaşantılarınızda yöneticinizin uygulamalarının ve sergilediği davranışların sizin performansınıza etkisini göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

1-Kişisel değerlerimin bu kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum.*

- 1 Pek Çok
- 2 Büyük Oranda
- 3 Kararsızım
- 4 Az
- 5 Hiç

2-Bu kurum insanlara bakış hususunda benimle aynı değere sahip.*

- 1 Pek Çok
- 2 Büyük Oranda
- 3 Kararsızım
- 4 Az
- 5 Hiç

3-Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahip.*

- 1 Pek Çok
- 2 Büyük Oranda
- 3 Kararsızım
- 4 Az
- 5 Hiç

4-Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değere sahip.*

- 1 Pek Çok
- 2 Büyük Oranda
- 3 Kararsızım
- 4 Az
- 5 Hiç

EK-2 İzin Belgeleri

RE: Anket izin

Kime:

• Siz

Kullanabilirsiniz hocam.
başarılar diliyorum.

Galaxy cihazımdan gönderildi

----- Orijinal mesaj -----

Kimden: Nurşah Köroğlu

Alıcı:

Konu: Anket izin

Sayın hocam merhabalar . Örgütsel uyum ölçeğinizi tezimde kullanmak için kendim ve danışmanım Yrd Doç Dr Mustafa Aydın Başar adına izin istemekteyim.İ yi çalışmalar..
Sınıf Öğretmeni
Nursah Köroğlu Aydın

Re: Anket izini

Kime:

• Siz

Merhaba,
Anketimi kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar

Nurşah Köroğlu < > şunu yazdı:

Başak Hanım merhabalar. Okul yöneticilerinin koçluk becerileri ölçeğinizi tezimde kullanmak için kendim ve danışmanım Yrd Doç Dr Mustafa Aydın Başar adına izininizi istiyorum. İyi çalışmalar dilerim.

Sınıf Öğretmeni

Nursah Aydın



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-53490996-44-42999283
Konu : Anket İzni

08/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/02 nolu Genelgesi.
b) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğünün 02.02.2022 tarihli ve E-93130991-302.08.01-2200026970 sayılı yazısı.

İlgi (a) genelge doğrultusunda, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi (b) yazısında, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nurşah KÖROĞLU AYDIN'ın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR danışmanlığında hazırladığı "*Okul Müdürlerinin Koçluk Rollerine İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri İlişkisi*" konulu tez çalışması kapsamındaki anket çalışmasını İlimiz merkez, Tavşanlı, Domaniç ve Emet ilçelerindeki tüm resmi/özel ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulamak istediği belirtilmektedir.

İl Millî Eğitim Şube Müdürü Mustafa TOPUZ' un başkanlığında toplanan değerlendirme komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anket izni uygulama çalışmasının uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup, eğitim - öğretimi aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmek üzere yapılmasını;

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

ADI SOYADI :
T.C KİMLİK NO :
GÖREVİ :
ÜNVANI :
BABA ADI :
DOĞUM YERİ :
DOĞUM TARİHİ :
GÖREVE BAŞLAMA TARİHİ :
DİLEKÇENİN ÖZÜ : Yüksek Lisans Tezi Okullarda Anket

TAVŞANLI İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Tez/Yüksek lisansıma esas olmak üzere İlçe Milli Eğitim Müdürlüğümüze bağlı okullarda, idareci ve öğretmenlerimizin <http://forms.gle/GDf9FsSyWIL5PyCz9> adresindeki “Okul Müdürlerinin Koçluk Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri” konusu ile ilgili anket düzenlemek istiyorum.
Gereğini arz ederim.

Ek. Valilik İzin Onayı

16/02/2022
Nurşah Köroğlu AYDIN

ADRES:
Beyköy İlkokulu TAVŞANLI