

RESEARCH ARTICLE/ARAŞTIRMA MAKALESİ

Etkili takım kurma ve yönetmede liderlik algısı ve yöneticilerin antrenör liderlik becerileri: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma

Perception of leadership in effective team building and management and the trainer leadership skills of managers: A research on school managers

İlkay Erarslan 

Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Türkiye, e-mail: ilkaye@beykent.edu.tr

Öz

Günümüzde örgütler, çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek, kurumsal faaliyet ve amaçları tespit etmek için takım çalışmasına önem vermektedirler. Örgütlerde takımlar içinde paylaşılan vizyon, çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirirken yoğun bir çaba sarf etmelerini sağlayarak, kurumda güçlü bir kurumsal kültürün yaratılmasına katkı sağlamaktadır. Günümüzün yöneticileri, faaliyetlerin içinde yer almaktansa yol ve yön gösterici, kolaylaştırıcı ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek ve sergileyecek yaratıcı süreçlerin ortaya konulmasında daha aktif rol almayı tercih etmektedirler.

Takım kurma, sorunu çözme yeteneğini ve takım ruhunu geliştirmektedir. Takım kurma sürecinde lidere takım oluşturma sorumluluğu verilmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için takımın misyon ve vizyonunu belirleyen lider, yönetim vasfı nedeniyle yenilikleri takip ederek değişimi anlama, özümseme ve bu değişimi çalışanlarına anlatma yeteneğine sahip olmalıdır. Çalışanlar, kurumda yaşanan değişim sürecinin bir elemanı olarak ve katılımcı bir yönetim anlayışı sayesinde görevleri hakkında doğru bilgi sahibi olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin takım kurma ve yönetmede liderlik becerilerinin öğretmenlere göre algısını ve takım yönetmede okul yöneticilerinin antrenör liderlik becerilerinin değerlendirilmesinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Milli Eğitime bağlı İstanbul ilinin değişik ilçelerinde faaliyet gösteren okullarda çalışan öğretmen ve okul yöneticilerine anket uygulanmıştır. Araştırmada Çankaya ve Karakuş (2008) tarafından geliştirilen Takım Liderliği Ölçeği ve Robert Maddux'un "Takım Kurma" adlı kitabında yer alan Antrenör Etkinliği Değerlendirme formu kullanılmıştır

Anahtar kelimeler: Takım kurma, Liderlik, Yönetim, Antrenör Liderlik, Okul Yöneticiliği

Citation/Atıf: ERARSLAN, İ. (2023). Etkili takım kurma ve yönetmede liderlik algısı ve yöneticilerin antrenör liderlik becerileri: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *Journal of Awareness*. 8(3): 339-351, <https://doi.org/10.26809/joa.1991>

Corresponding Author/ Sorumlu Yazar:
İlkay Erarslan
E-mail: ilkaye@beykent.edu.tr



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Today, organizations attach importance to teamwork in order to continuously improve the work processes and methods of employees and management, and to determine corporate activities and goals. The vision shared within the teams in the organizations contributes to the creation of a strong corporate culture in the organization by enabling the employees to make an intense effort while achieving the goals of the organization. Today's managers prefer to take a more active role in establishing creative processes that will guide and guide, facilitate and develop and exhibit the talents of employees rather than taking part in activities.

Team building improves problem solving ability and team spirit. In the team building process, the leader is given the responsibility of forming the team. The leader, who determines the mission and vision of the team in order to achieve the goals and objectives of the organization, should have the ability to understand, absorb and explain this change to her employees by following the innovations due to her managerial qualifications. Employees have accurate information about their duties as an element of the change process in the institution and thanks to a participatory management approach.

The aim of this study is to investigate the perception of school administrators' leadership skills in team building and management according to teachers and the evaluation of school administrators' coach leadership skills in team management. For this purpose, a questionnaire was applied to teachers and school administrators working in schools operating in different districts of Istanbul, affiliated to the National Education. The Team Leadership Scale developed by Çankaya and Karakuş (2008) and the Coach Efficiency Evaluation form in Robert Maddux's book "Team Building" were used in the research.

Keywords: Team building, Leadership, Management, Coach Leadership, School Management

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek, kurumsal faaliyet ve amaçları tespit etmek için takım çalışmasına önem vermektedirler.. Günümüzde yöneticiler, faaliyet içinde yer almaktan çok, yol gösteren, kolaylık sağlayan ve çalışanların kabiliyetlerini geliştirmelerini sağlayan yaratıcı durumların meydana getirilmesinde daha aktif rol almayı tercih etmektedir. Organizasyonlarda takım liderliğinin önemine benzer olarak, okulların hedeflerini yerine getirebilmelerinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin takım çalışmasında bulunmasını gerektirecek süreçler de önemli olmaktadır. Okulların eğitimde verimli bir seviyeye gelmesi, yöneticilerin ve öğretmenlerin ahenk içinde çalışmalarına bağlıdır (Çobanoğlu ve Barutçu, 2020: 546). Takım liderliğinin okullarda hedeflere ulaşmadaki önemi nedeniyle, okul yöneticilerinin, etkin bir takım liderliği vasıfları için "iletişimi iyi, motivasyonu yüksek, sabırlılık, duyarlılık, kararlılık gösteren, sorgulayıcı, açık sözlü, özgüvenli, eleştiriye açık,

cesur ve güvenilir olmak" gibi vasıfları taşıması öğretmenlerle iletişimlerinde önemli hale gelmektedir (Doğru, 2016: 20). Antrenör liderlerin öğretici olmaları, yargılamadan kişileri anlamaya çalışmaları ve ona göre kişileri eleştirmeleri, günümüzde özellikle takım liderliğinde ön plana çıkan nitelikler haline gelmektedir (Özsarı ve Kaplan, 2022: 113).

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin takım kurma ve yönetmede liderlik becerilerinin öğretmenlere göre algısı ve takım yönetmede okul yöneticilerinin antrenör liderlik becerilerinin değerlendirilmesi araştırılmıştır. Kuramsal çerçevede etkili takım özellikleri, takım çalışması ve takım kurma nedenleri ile liderlik ve etkili bir takımda liderlik özellikleri, antrenör liderlik ve okullarda takım liderliği başlıkları incelenmiştir. Metodoloji bölümünde araştırmanın amaç, kapsam ve kısıtları belirtilmiş, veri analizinde değişkenlere ait bulgular belirtilerek sonuç kısmında araştırmanın literatüre katkı sağlayacak değerlendirmeleri ifade edilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Takım Kavramı

Çalışma hayatında meydana gelen gelişim ve yeniliğin sürekli değişmesi, işletmelerin karşılaşacağı küresel problemleri çözmeye sürecini zorlaştırmaktadır. Mevcut yapıda bir organizasyonun kriz anında fırsatları görme yeteneği, genel olarak organizasyondaki yetenekli çalışanların bir araya gelmesi ve etkin bir şekilde yönetilmeleri sonucu oluşmaktadır (İnce vd., 2004: 424). Günümüzde bir çok alanda farklı ve karmaşık özellikte olabilecek projeler için bireysel çalışmalar ve kendini yenilemeyen yöneticilik tarzlarıyla verimli sonuç almak mümkün olmamaktadır (İnce vd.,2004: 424). Örgütlerin uzun vadede verimlilik ve karlılık süreçlerini devam ettirmesi ve rekabet stratejilerinde başarılı olabilmesi için yapılarında uygulamaları gereken değişimin başlıca özellikleri olan yaratıcılık, uyum ve takım çalışmasına önem vermeleridir (Pınar, 2013: 352). Yönetim literatüründe takım, ortak bir amaç için bir arada olan, verimli ölçüde sonuçlar üreten, birlikte çalışmaktan zevk alan grup olarak ifade edilmektedir (Jones ve McBride, 1990: 22).

2.2. Etkili Bir Takımda Bulunması Gereken Özellikler ve Takım Kurma Nedenleri

Takım bazlı kurumların varmak istediği gaye etkili takımlar meydana getirmektir (Pınar, 2013: 359) . Organizasyonlarda etkili bir takım oluşturmak takımda yer alması gereken önemli özelliklere bakıldığında;Amaç ve Vizyon Birliği; Etkili bir takımda lider, örgütü değişime ve yeniliğe götürececek yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Özellikle bu durum, liderin vizyon sahibi olması ve bunu tüm takıma benimsetmesi ile olmaktadır (Koçel, 2001: 483). Takım çalışması boyunca üyeler yönetimin kendilerinden taleplerinin ne olduğuna ve bu taleplerin hangi yöntemlerle uygulanabileceğine yönelik bilgiye sahiptirler . Etkili bir takımda paylaşılan açık ve net bilgiler ile önceden bilinen vizyon ve amaç için takım üyeleri yoğun bir çaba sağlamaktadırlar (Ertürk, 2007: 53-56)

Sağlıklı iletişimin Oluşturulması, bir arada çalışmanın meydana getirilmesi ve başarı için sinerjik bir düzenin sağlanması, kesintisiz ve açık

iletişime bağlı olmaktadır.

Serbestlik; Genel bir özgür ve görüş çerçevesine sahip olunması, çalışanların özgürce yeteneklerini gerçekleştirebilmelerini sağlamaktadır (Ertürk, 2007: 53-56).

Güven; Güven unsuru özellikle yüksek performanslı takımların önemli niteliklerinden biridir. Güven ortamının sağlanması ile takım üyeleri bir arada tutulmaktadır (Dengiz,2000: 224). Güven ortamını sürdürebilmek için takım lideri kararlı ve düşüncelerinin arkasında duran kişiler olmak durumundadırlar. Bu durum üyelerin liderlerine olan güvenlerini ve takım içinde bireyler arasındaki güvenirliliği artıracaktır (İnce vd.,2004: 443)

Günümüzde organizasyonlar imkan ve olanakları değerlendirme noktasında özellikle organizasyonda yer alan yetenekli bireyleri bir araya getirerek onları etkili olarak yönetme kabiliyetinde bulunmaktadır. Bu süreçte organizasyonlar takım çalışması kavramını kullanmaktadırlar (Aksu, 2012: 6). Takım çalışması kurumlar açısından rekabet üstünlüğü kazandırarak memnuniyeti sağlama amaçlı çalışmanın temelini oluşturmaktadır (İnce vd.,2004 : 424). Takımlar, mevcut durumu geliştirmek, verimliliği sağlamak, yeni projeler için fikirler geliştirmek, spesifik problemleri çözmek, kaliteyi arttırmak, çalışanların görevlerinden tatmin olmasını ve üstlerle olan ilişkilerde baskıları azaltmak için kurulmaktadır (Ünal, 1998: 287).

Takım çalışması, uzmanlık gerektiren konularda kısıtlı bilgiden, her türlü konularda bilgi sahibi olunmasıyla ilgili bir geçişi sağlamakta olduğundan organizasyonlar tarafından teşvik edilmektedir (Ensari,1999:101). Günümüzde organizasyonların takım kurma nedenleri arasında üretim süreçlerinde müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmet için organizasyonun görevlerini yerine getirecek kişileri bir araya getirmektir(-Keçecioglu,2000:3-4). Organizasyonlarda takım kurma nedenlerini aşağıda yer alan unsurlar ile açıklayabiliriz;

- Dış çevredeki hızlı gelişmesiyle meydana gelen yeni bilgilerin, takım bilgi ve becerisi gerektirmesi

- Takımın yarattığı birliğin bireyselliğe göre daha güçlü olması
- Organizasyonda verimliliğin artırılması
- Üretim ve Kalite unsurlarına yükselme sağlanması
- Mükemmeliyetçilik unsuruna ulaşılması
- Çalışanlarda motivasyon öğelerinin sağlanması
- Çalışanlara grup çalışmasının özendirilmesi
- Organizasyonun hedeflerine uyumlu etkili düşüncelerin yaratılması
- Takım üyelerinin sadakatine katkıda bulunması
- İş tatmini sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulmasıdır (Sarıhan,1998: 279).

2.3. Takım Oluşturmada Liderliğin Rolü ve Nitelikleri

Liderlik bir süreç olarak incelendiğinde, birden fazla olguyla etkileşim sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Liderlik kavramının yer aldığı gruplar ise liderliğin gerçekleştiği ortamı sağlamaktadır. Bu sebeple liderliği, grubun devam etmesi ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemli bir fonksiyona sahip olduğunu bilmek önemlidir (Yirci ve Demir, 2019:167). Lider, bir program dahilinde üyelerinin amaçlarını doğru ve süresinde meydana getirebilmeleri için onlara öncülük eden kişidir. Liderlikte üyelerinin önceden planlanmış amaçlarına erişebilmelerinde en önemli nitelik, iş yerinde güven ortamı sağlayarak fikirlerini üyelerine kabul ettirebilmesidir. Liderlik kavramının diğer önemli özelliği organizasyonu bu hedeflerine yöneltebilmesi ve bu hedeflere erişebilmek için tüm olanaklarını etkin ve verimli olarak kullanmalarına olanak sağlabilmesidir(Aslan, 2017: 5).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda son dönemlerde örgüt psikolojisi konularının etkisiyle, çalışmaların takım üyelerin motivasyonuna, beklentilerine ve takım arasında iletişimin etkenlerine yönelik olarak araştırmalarda yer aldığı görülmektedir (Yirci ve Demir, 2019:170) Takım oluşturma sürecinde lider, çalışanların

ortak ilgi alanlarını ve değerlerini vurgulayarak kurumun hedeflerini açık olarak belirlemektedir. Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için ortak çalışmanın önemini ve nedenini çalışanlarına açıklamaktadır (Ertürk, 2007 :65). Organizasyonun yapısı, lider ve takım üyelerinin nitelikleri, deneyimleri, hedeflenen amacın niteliği ve beklentiler liderin davranışına etki eden öğelerdir (Aksu, 2012:15) Etkili bir takım oluşturmak için en önemli unsur, liderin çalışanları ile arasındaki statü farkını en aza indirmekte başarılı olabilmesidir. Lider, takım üyeleri tarafından net kararlar alabilecek, üst yönetimle çalışabilecek ve ihtiyaç duyulduğu her anda takımına yön verebilecek biri olarak algılanması gerekmektedir. Takım lideri, takım başarısına katkı sağlayacak bakış açısı getirerek takımına liderlik yapması önemli rolleri arasındadır (İnce,2004: 444).

Araştırmaların birçoğuna göre liderlik vasıfları olarak özgüven, bağımsızlık, risk alabilen, hakimiyet kurabilen, hırslı ve kendine yetebilen kişiler olarak görülebilmektedir. Etkili takım lideri üyelerine motivasyon sağlayabilen kişilerdir. Etkili takım lideri, üyelerinin görevlerini yaparken takımın hedeflerine yönelik çalışmalarını sağlamaktadır. Liderlik tanımlarında da tutku, vizyonerlik, bütünlük, iletişim gücü, kurumsal yeterlilik, sadakat, bağlılık ve yaratıcılık gibi konular yer almaktadır (Kılıç vd., 2011: 8). Takım liderleri, etkin bir takım oluşturabilmek için bazı noktaları sağlamaları gerekmektedir;

- Etkili takım liderinin kendilerini ve takım üyelerini tanımaları önemlidir
- Takımın yer aldığı organizasyonda güven ortamı oluşturmalıdır
- Takım üyelerinin ve organizasyonun verimliliğine önem vermelidirler
- Bilgilerini, duruma ve davranışa göre değiştirebilirler,
- Enerji ve zamanlarını organizasyonun vizyon ve değerlerine yöneltilmelidirler (Yılmaz, 2004: 121).

Etkili takım lideri sürecin sağlıklı yönetilmesi için takım bilgisini değerlendirilmek, gözden geçirmek, yeni bilgilerin ulaşılmasını sağlamak ve

takımla paylaşmak konularına liderlik etmelidir (Eppler ve Sukowski, 2000:2).

2.4. Antrenör Liderlik Kavramı

Antrenörlerin sporcuları üzerindeki etkisi ve sporcuların performanslarına olan olumlu sonuçları, onların sporcu deneyimleri yanı sıra, özel öğrenilmiş yetenekleri, kültürü, çalışma ortamındaki fiziki olanakları, sporcularına ilgi göstermesi, motivasyon sağlaması ve uyumlu davranışlarının bir bütünüdür. Antrenörler sporcularına sorunları çözme yeteneği sağlama ya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda tüm süreçlerde kendisine yararlı olacak uzmanlarla çalışmaktadırlar (Köksal, 2008: 3). Her süreçte geçerli olan tek tip liderlik bulunmamaktadır. Çeyiz (2007) tarafından antrenörlerin liderlik özellikleri kapsamında yaptığı çalışmada, antrenörlerin liderlik özellikleri çalıştırdıkları takımlardaki sporcuların vasıflarına ve dış çevreye göre değişim gösterebilmektedir. Özgüven eksikliği olan sporcularda antrenör demokratik lider tavrı sergilemesi her koşulda doğru olmayacağı gibi, otokratik yani katı kuralları benimseyen liderlik tarzı da hatalı olabilmektedir (Aksu, 2012: 15 ve Çeyiz, 2007: 53). Antrenör, genel olarak takımına yön vererek, onları eğitir, bilgi ve yeteneklerini geliştirirken, takım üyelerinin yeteneklerini de keşfetmelerini sağlayan bir rehberdir. Farklı yeteneklerdeki üyeleri bir araya getirerek, onlara liderlik etmektedir (Bensiz, 2016: 27). Lider bir antrenör kendi tutumlarını takip ederek, diğerlerinin tavırlarını değiştirirken kendi tavrını da başkalaştırmaya hazır olmaktadır. Bir çok yönetici rekabetçi, yargılayıcı, iş sonuçlarına odaklanan kişilik özelliklerinde bulunurken, antrenör liderler öğretici olmalı, yargılamadan kişileri anlamaya çalışmalı ve ona göre eleştirebilmelidir (Özsarı ve Kaplan, 2022: 113).

2.5. Okullarda Takım Liderliği

Organizasyonlarda ortak çabaların organizasyonun amaçlarına yönelik olarak gerçekleştirilmesi ve takım çalışması yeteneğine her kurumun sahip olması gerekliliği doğmuştur. Okulların yapısına bakıldığında öncelikle bu eğitim kurumlarının takım olarak faaliyette bulunması gerekmektedir. Ayrıca okullar verdikleri eğitimler ile yetiştirdikleri insanları takım yetenekleriyle

çevrelemiş ehil bireyler olarak iş yaşamına hazırlanmalarında etkili olmaları önemlidir (Yirci ve Demir, 2019: 171). Okullarda yönetici ve öğretmenlerin esas görevleri öğrencilerine yaratıcılık, sorunları çözme yeteneği, bilgiye ulaşma süreçlerine sahip, esnek olabilen sosyal kişiler olarak yetişmelerini sağlamaktır. Okullarda takım çalışması ile eğitim unsurlarını birleştirerek işbirliği halinde çalışmalara katılmak kaçınılmazdır (Çetin, 2001: 24). Organizasyonlarda birden fazla takım çeşidi yer alabilmektedir. Takımlar, yapı çeşitleri, gayeleri ve üyeleri arasındaki iletişimin niteliği, zamanı, üyeliğin zorunluluk veya gönüllülük esasına göre kurulması gibi farklı şekillerde bölümlere ayrılabilir (Tan, 2012: 13).

Okullarda "öğretmenler kurulu", "zümre öğretmenleri kurulu", "şube öğretmenleri kurulu", "sınav ve satın alma komisyonları" gibi takım özelliklerini taşıması gereken kurulların varlığı görülmektedir (Çobanoğlu ve Barutçu, 2020: 546). Takımların performansları, karmaşık ve çok yönlü insan faktörünün olduğu bir yapıdır ve üyelerinin iyi bir performans gösterecekleri ortamları sağlaması gerekmektedir. Takımın liderlerinin bu durumda hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak için önemli misyonları bulunmaktadır (Yeşil, 2016:176). Okul organizasyonlarının verimliliğini arttırmak, okulun çalışanlarını geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Günümüzde okullarda verilen hizmetlerin verimli olabilmesi için takımların etkisini bilerek bunu uygulamalıdır. Bunun sağlanması, takım lideri vasfına sahip olacak okul yöneticileridir. Öğretmenlerin bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarabilecek şekilde takımlarını organize etmeli ve öğretmenlerin farklı yeteneklerinden yararlanarak okulun hedeflerine ulaşmasında bu süreci doğru şekilde kullanabilmelidir (Çobanoğlu ve Barutçu, 2020: 552).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisinde araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları ile veri toplama araçları başlıklarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacı, takım kurma ve yönetme- de yöneticilerin liderlik becerilerinin öğretmen-

lere göre algısını cinsiyet, yaş, eğitim durumuna göre incelemek ve takım yönetmede okul yöneticilerinin antrenör liderlik becerilerini değerlendirmektir. Anket uygulaması için etik kurul onayı bulunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Milli Eğitime bağlı İstanbul ilinin değişik ilçelerinde faaliyet gösteren okullarda çalışan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Anket formu online ortamda iletilmiştir. Yöneticilerle görüşme yapılarak Antrenör Etkinliği Değerlendirme formu online ortamda iletilmiş ve kendilerini değerlendirmeleri talep edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitime bağlı İstanbul ilinin değişik ilçelerinde faaliyet gösteren okullarda çalışan öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma, anket formu uygulanan örneklem ile sınırlıdır.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi

Veriler, öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) ile ilgili bilgi edinmek amacıyla sorulan sorulardan oluşan demografik bilgiler ölçeği ile Çankaya ve Karakuş (2008) tarafından geliştirilen yedili likert tarzda oluşturulmuş Takım Liderliği ölçeği ve Robert Maddux'un "Takım Kurma" adlı kitabında yer alan "Antrenör Etkinliği Değerlendirme Formu" kullanılarak toplanmıştır. Anket formları online ortamda hazırlanarak mail ortamında katılımcılara gönderilmiştir. Çankaya ve Karakuş (2008) geliş-

tirdikleri takım liderliği ölçeği için güvenilirlik ölçeğinin Cronbach Alpha kat sayısı her bir boyut için hesaplanmıştır. Uzlaştırma ve işbirliğini sağlama ölçeği Cronbach's Alpha Değeri 0,911; Güçlendirme ve motive etme ölçeği Cronbach's Alpha Değeri 0,949; Etkili İletişim ölçeği Cronbach's Alpha Değeri 0,892 olduğu görülmüştür ve oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Ölçek, uzlaştırma ve işbirliğini sağlama, güçlendirme ve motive etme, etkili iletişim boyutları olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam 20 soru bulunmaktadır. Ölçekte, (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Antrenör Liderlik Becerileri ölçeği için Robert Maddux'un "Takım Kurma" adlı kitabında yer alan Antrenör Etkinliği Değerlendirme formunda yer alan 17 soru kullanılmıştır. Ölçekte, (1) çok kötü, (2) gelişme istiyor, (3) tatmin edici, (4) iyi ve (5) çok iyi seçeneğini temsil etmektedir. Araştırmanın örneklemini, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitime bağlı İstanbul ilinin değişik ilçelerinde faaliyet gösteren okullarda çalışan öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma, anket formu uygulanan örneklem ile sınırlıdır. Gürbüz & Şahin (2014), Cohen, Manion

Tablo 1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular (Cinsiyet)

		N	%	Geçerli %		Toplam %
Cinsiyet	Kadın	33	70,2	70,2		70,2
	Erkek	14	29,8	29,8		100,0
	Total	47	100,0	100,0		

Tablo 2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular (Yaş)

		N	%	Geçerli %	Toplam %
Yaş	20-30	5	10,6	10,6	10,6
	30-40	24	51,1	51,1	61,7
	40-50	16	34,0	34,0	95,7
	50+	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

& Morrison (2007) ve Başaran (2017) çalışmalarından yararlanılarak, örneklem büyüklüğünün tespiti için hazır tablolar kullanılmıştır. Tabloya göre farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri olarak evren 50 (N) için gerekli örneklem büyüklüğü (n) 47 (%99 güven düzeyini temsil etmektedir) örneklem olarak alınarak araştırma kapsamında 47 öğretmene anket formu iletilmiştir. SPSS istatistik programı kullanılarak, değişkenlere ait t-testi ve Anova testi sonuçları hazırlanmıştır.

Çalışmaya farklı bir boyut kazandırmak ve öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik algısının ölçülmesi yanında, okul yöneticilerinin kendilerini antrenör liderlik özelliklerinde nasıl değerlendirdiklerini çalışmaya eklemek ve araştırma problemi hakkında ayrıntılı bilgi toplamak için nitel araştırma kullanılarak 8 okul yöneticisine Antrenör Etkinliği Değerlendirme Formu online olarak gönderilmiş ve değerlendirmeler form üzerinden online ortamında alınmıştır. SPSS istatistik programı kullanılarak formun güvenilirliği test edilmiştir. Robert Maddux'un Antrenör Etkinliği Değerlendirme Formu güvenilirlik ölçeği Cronbach Alpha değeri 0,950 olduğu görülmüş ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Ölçekte temsil edilen 1-5 arası değerlendirme

puanlarının sorulardaki frekans dağılımları için SPSS istatistik programı çoklu yanıt analizi kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Demografik özelliklere ait bulgular yanında faktör analizi ve geçerlilik bulguları, değişkenlere ait tanımlayıcı bulgular ile korelasyon analizi bulguları görülmektedir.

4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Demografik bilgileri elde etmek amacıyla sorulmuş sorulardan ulaşılan bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1'de demografik özelliklere ait cinsiyet bulgusunda %70,2 oranıyla kadın öğretmenlerin katılımının fazla olduğu görülmektedir. %29,8 oranıyla erkek öğretmenler ankete katılım sağlamıştır.

Tablo 2'de demografik özelliklere ait yaş bulgusunda 30-40 yaş aralığı öğretmenlerin %51,1 oranıyla en fazla katılım gösteren yaş aralığı olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 40-50 yaş aralığı öğretmenlerin %34, 20-30 yaş aralığı öğretmenle-

Tablo 3. Demografik Özelliklere Ait Bulgular (Eğitim)

		N	%	Geçerli %	Toplam %
Eğitim	Lise	2	4,3	4,3	4,3
	Üniversite	32	68,1	68,1	72,3
	Lisans Üstü	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre "Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin" t-testi Sonuçları

Alt Faktörler	Cinsiyeti	N	Ortalama
Uzlaştırma ve İşbirliğini sağlama	Kadın	33	5,1629
	Erkek	14	5,3750
Güçlendirme ve Motive Etme	Kadın	33	5,4886
	Erkek	14	5,5536
Etkili İletişim	Kadın	33	5,3561
	Erkek	14	5,4464

rin %10,6 ve 50 yaş üstü öğretmenlerin katılımını %4,3 oranı takip etmektedir.

Tablo 3'te demografik özelliklere ait eğitim bulgusunda %68,1 oranıyla üniversite mezunu öğretmenlerin katılımı yoğun görülmektedir. %27,7'si lisans üstü mezunu, %4,3'ü lise mezunudur.

4.2. Değişkenlere Ait Faktör Analizi ve Geçerlilik Bulguları

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonrasında takım liderliği ölçeği sonuçlarına göre;

Uzlaştırma ve işbirliğini sağlama ölçeği Cronbach's Alpha Değeri 0,911

Güçlendirme ve motive etme ölçeği Cronbach's Alpha Değeri 0,949

Etkili İletişim ölçeği Cronbach's Alpha Değeri 0,892 olduğu görülmüştür.

Antrenör Etkinliği Değerlendirme formuna ait güvenilirlik ölçeği Cronbach Alpha değeri 0,950'dir.

Bu değerler ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir.

4.3. Değişkenlere Ait t-testi Bulguları

Tablo 4'te görüldüğü üzere, Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarına göre Takım Liderliği Ölçeğinin genelinde ve ölçeğin üç alt boyutu olan "Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama" alt boyutu ortalama değeri 5,22 (,611 ve $p > 0,05$); "Güçlendirme ve Motive Etme" alt boyutu ortalama değeri 5,50 (,888 ve $p > 0,05$); "Etkili İletişim" alt boyutu ortalama değeri 5,38 (,848 ve $p > 0,05$)'dir. Takım Liderliği ölçeğine ait üç alt boyutta cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

4.4. Değişkenlere Ait Anova testi Bulguları

Tablo 5'te Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarına göre Takım Liderliği Ölçeğinin genelinde ve ölçeğin üç alt boyutu olan "Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama" alt boyutu ortalama değeri 5,22 (,802

Tablo 5. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre "Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin" ANOVA Testi Sonuçları

Alt Faktörler	Yaş	N	Ortalama
Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama	20-30	5	5,2250
	30-40	24	5,3490
	40-50	16	5,1406
	50+	2	4,4375
	Total	47	5,2261
Güçlendirme ve Motive Etme	20-30	5	5,5000
	30-40	24	5,6354
	40-50	16	5,2813
	50+	2	5,8125
	Total	47	5,5080
Etkili İletişim	20-30	5	5,4500
	30-40	24	5,4896
	40-50	16	5,2031
	50+	2	5,3750
	Total	47	5,3830

ve $p > 0,05$); "Güçlendirme ve Motive Etme" alt boyutu ortalama değeri 5,50 (,883 ve $p > 0,05$); "Etkili İletişim" alt boyutu ortalama değeri 5,38 (,947 ve $p > 0,05$)'dir. Takım Liderliği ölçeğine ait üç alt boyutta yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 6'da Öğretmenlerin eğitim değişkenine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarına göre Takım Liderliği Ölçeğinin genelinde ve ölçeğin üç alt boyutu olan "Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama" alt boyutu ortalama değeri 5,22 (,498 ve $p > 0,05$), "Güçlendirme ve Motive Etme" alt boyutu ortalama değeri 5,50 (,511 ve $p > 0,05$), "Etkili İletişim" alt boyutu ortalama değeri 5,38 (,701 ve $p > 0,05$)'dir. Takım Liderliği ölçeğine ait üç alt boyutta eğitim değişkenine göre anlamlı

bir fark olmadığı görülmektedir.

4.5. Değişkenlere Ait Ortalama Puanlar

Tablo 7'de Öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin alt boyutlara verdikleri puan ortalamalarındaki sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutu olan;

Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama 5.22,

Güçlendirme ve Motive Etme 5.50,

Etkili İletişim" alt boyutunda 5.38'dir. Sonuç olarak takım liderliği ortalaması 5.37 olarak tespit edilmiştir. Örneklemin takım lideri algısı ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan öğretmenler, takım kurma ve liderlik etme misyonunda, takım liderliği becerilerinin alt boyutları olan uzlaştırma ve işbirliği sağlama, güçlendir-

Tablo 6. Öğretmenlerin Eğitim Değişkenine Göre "Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin" ANOVA Testi Sonuçları

Alt Faktörler	Eğitim	N	Ortalama
Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama	Lise	2	4,3125
	Üniversite	32	5,1914
	Lisans Üstü	13	5,4519
	Total	47	5,2261
Güçlendirme ve Motive Etme	Lise	2	4,7500
	Üniversite	32	5,4219
	Lisans Üstü	13	5,8365
	Total	47	5,5080
Etkili İletişim	Lise	2	5,1250
	Üniversite	32	5,2813
	Lisans Üstü	13	5,6731
	Total	47	5,3830

Tablo 7. Değişkenlere Ait Ortalama Puanlar

Alt Faktörler		N	Ortalama	Std. Sapma
Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama	Total	47	5,2261	1,28633
Güçlendirme ve Motive Etme	Total	47	5,5080	1,42102
Etkili İletişim	Total	47	5,3830	1,45387

me ve motive etme, etkili iletişim yeteneklerinin yöneticilerinde bulunduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin takım liderliği algısı, çalışmaya katılan öğretmenlerin eğitim, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre değişmediği görülmektedir.

4.6. Okul Yöneticilerinin Antrenör Liderlik Becerileri

Literatürde yöneticilerin antrenör liderlik becerilerini kendilerinin ölçebilmesi için Robert Mad-dux'un "Takım Kurma" adlı kitabında yer alan

Tablo 8. Yöneticilerin Antrenör Etkinliği Değerlendirme Formu Puan Frekans Dağılımları

		Yanıtlar	
		N	%
Puan	2 gelişme istiyor	5	3.3%
	3 tatmin edici	41	27.0%
	4 iyi	57	37.5%
	5 çok iyi	49	32.2%
Toplam		152	100.0%

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Antrenör Etkinliği Puan Dağılımları

Elemanlarım arasındaki farklılıkları bilir ve onlara göre bir yönlendirme yaparım.	Elemanlarımı çalışma sistemleri ve planlar hakkında bilgilendiririm	Değişikliğin uygulanması konusunda elemanların fikirlerini belirtmesini teşvik ederim	Elemanlarımı sorunlarını kendilerinin çözmeleri konusunda teşvik ederim	Her elemanı, kendisinden ne istendiği konusunda bilgili tutarım	Elemanlarımı performanslarına göre değerlendiririm
4	4	4	3	4	4
3	4	5	3	4	3
5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	4
4	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4
4	4	5	3	4	3
3	3	3	3	3	3
Elemanlarımın geleceğe hazırlanmalarına yardım ederim	Başarıyı ödüllendirir ve takdir ederim	Elemanları takım çalışmasına odaklamakla beraber bireysel katkılarını fark etmelerini temin ederim	Elemanları takım çalışmasına odaklamakla beraber bireysel katkılarını fark etmelerini temin ederim	Antrenörlüğe iyi cevap vermeyen ve takım uyumunu bozan elemanlardan kurtulurum	Elemanların her birinin kişisel ihtiyaç ve hedeflerini bilirim
3	4	3	3	4	3
4	5	4	3	2	3
4	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	2	4
5	5	4	4	3	4
2	4	4	4	2	3
3	3	3	3	3	3

Antrenör Etkinliği Değerlendirme formu kullanılmaktadır. Okul yöneticilerinin antrenör etkinliğini kendilerinin değerlendirmesi için belirtilen form uygulanmıştır. Bu formda; (1) çok kötü, (2) gelişme istiyor, (3) tatmin edici, (4) iyi ve (5) çok

iyi seçeneğini temsil etmektedir.

Antrenör Liderlik becerilerini geliştirmek isteyen yöneticiler, Antrenör Etkinliği Değerlendirme Formu'nu kullanarak, antrenörlük etkinlikle-

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Antrenör Etkinliği Puan Dağılımları

Elemanlarım arasındaki farklılıkları bilir ve onlara göre bir yönlendirme yaparım.	Elemanlarımı çalışma sistemleri ve planlar hakkında bilgilendiririm	Değişikliğin uygulanması konusunda elemanların fikirlerini belirtmesini teşvik ederim	Elemanlarımı sorunlarını kendilerinin çözmeleri konusunda teşvik ederim	Her elemanı, kendisinden ne istendiği konusunda bilgili tutarım	Elemanlarımı performanslarına göre değerlendiririm	
4	4	4	3	4	4	
3	4	5	3	4	3	
5	5	5	4	4	4	
5	5	5	4	5	4	
4	5	5	5	5	4	
5	5	4	4	4	4	
4	4	5	3	4	3	
3	3	3	3	3	3	
Elemanlarımın geleceğe hazırlanmalarına yardım ederim	Başarıyı ödüllendirir ve takdir ederim	Elemanları takım çalışmasına odaklamakla beraber bireysel katkıların fark etmelerini temin ederim	Elemanları takım çalışmasına odaklamakla beraber bireysel katkıların fark etmelerini temin ederim	Antrenörlüğe iyi cevap vermeyen ve takım uyumunu bozan elemanlardan kurtulurum	Elemanların her birinin kişisel ihtiyaç ve hedeflerini bilirim	
3	4	3	3	4	3	
4	5	4	3	2	3	
4	5	4	4	3	4	
5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	2	4	
5	5	4	4	3	4	
2	4	4	4	2	3	
3	3	3	3	3	3	
Elemanların işi öğrenmesi ve ilerlemesi için yardım ederim	Elemanlardan birbirlerine yardımcı ve destek olmasını isterim	Elemanların takım başarısının ve her bir üyenin (ben dahil) durumunun kendilerine bağlı olduğunu anlamasını sağlarım	Elemanların rahatça bana ulaşmalarına imkan veririm	İhtilafları engellemeye çalışmam, ama zamanında çözümlenmesini ve gayret ederim	Elemanların birbirini anlaması, saygı göstermesi ve desteklenmesi için çok çalışırım	Bilgi ve becerimi elemanlarla paylaşıp ve onlardan da aynısını beklerim
3	4	4	4	4	3	3
4	3	5	5	4	5	3
4	5	4	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	2	3	4
4	5	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3

rini kendileri ölçebilmektedir. Formu dolduran yöneticilerden cinsiyeti erkek olan yöneticilerin yaş aralığı 40-52, toplam çalışma sürelerinin ise 17-28 yıl arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların kendilerine verdikleri 1-5 arası puanların sorulara göre frekans dağılımlarına Tablo 8'de yer verilmiştir. Analiz sonucuna göre katılımcı yönetici grubu hiçbir soruda kendilerine (1) "çok kötü" puanlamada bulunmamıştır. Frekans dağılımında (2) "gelişme istiyor" değerlendirmesi %3,3, (3) "tatmin edici" değerlendirmesi frekansı %27'dir. Yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri puanlarda %37,5 ile sorulara en çok (4) "iyi" puan verdikleri görülmektedir. Aynı şekilde %32,2 ile (5) "çok iyi" puan verdikleri görülmektedir. Tablo 9'a bakıldığında genel puanlamada, yöneticilerin 4 ve üzeri puan verdiği alanların fazla olduğu ve antrenör liderlik becerilerini yüksek gördükleri görülmektedir. En yüksek puan olan 5 puanı en çok "Elemanlarının kendilerine rahatça ulaşmalarına imkan verdikleri" sorusu olduğu görülmektedir. Formu kendilerine uygulayan yöneticiler 4 puandan aşağı not verdikleri maddeler üzerinde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Kendilerini değerlendiren yöneticiler arasında tüm sorulara 3 puan veren yöneticinin antrenör liderlik becerilerini diğerlerine göre daha fazla geliştirmesi gerektiği ifade edilebilir.

5. SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, takım kurma ve yönetmede liderlik becerilerinin öğretmenlere göre algısını cinsiyet, yaş, eğitim durumuna göre incelemek ve takım yönetmede okul yöneticilerinin antrenör liderlik becerilerinin değerlendirmektir. Ayrıca bu çalışmada araştırmacılara, yöneticilerin antrenör liderlik becerilerini ölçebilmeleri için Antrenör Etkinliği Değerlendirme Formu önerilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin alt boyutlara verdikleri puan ortalamalarındaki sonuçlarına göre ise; örneklemin takım lideri algısı ortalamasının üzerinde olduğundan, yöneticilerinin uzlaştırma ve işbirliği sağlama, güçlendirme ve motive etme ve etkili iletişim

alt boyutlarında yöneticilerinin takım kurma ve yönetmede liderlik becerileri konusunda algının yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, ankete katılan öğretmenler, takım kurma ve liderlik etme misyonunda, takım liderliği yeteneklerinin yöneticilerinde bulunduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin takım liderliği algısı, çalışmaya katılan öğretmenlerin eğitim, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre değişmemesi sonucu olumsuz etkilememektedir.

Günümüzde yöneticiler, faaliyet içinde yer almaktan çok, yol gösteren, kolaylık sağlayan ve çalışanların kabiliyetlerini geliştirmelerine neden olan yaratıcı durumların meydana getirilmesinde daha aktif rol almaları takım üyelerine ihtiyaç duydukları sürece onların yanında olduğunu hissettirmesi, takım yaklaşımlarının amir yöneticilerden çok antrenör liderlere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin antrenör liderlik yeteneklerini kendilerinde gördükleri, uygulama sonrası sonuç olarak alınmıştır. Kendilerini değerlendirmelerine olanak veren formda yer alan sorular ayrıca eksik olduklarını durumları da göstermektedir. Yapılacak olan diğer araştırmalarda antrenör etkinliği değerlendirme formu farklı sektörlerdeki yöneticiler için kullanılabilir.

Örneklem evrenin bir parçası olduğundan araştırma ve istatistiksel olarak büyük önem arz etmektedir. Örneklemin en önemli özelliği tarafsız ve temsili olmasıdır. Örneklem seçiminde, örneklemin temsil yeteneği ve yeterli büyüklükte olmasına dikkat edilmelidir. Ancak bu çalışma bir pilot araştırmadır. Yapılacak asıl araştırmalara referans olması için yapılan bir ön çalışma niteliğindedir.

KAYNAKÇA

- AKSU, G. (2012). Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: *Çağrı Merkezi İncelemesi, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 32 Eylül – Ekim, 1-21.
- ASLAN, M. (2017). Yönetici Liderlik Tarzları İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Kargo Şirketi

tinde Uygulama, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

BAŞARAN, Y.K., (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), Haziran s. 480-495

BENSİZ, A. (2016). Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

ÇETİN S. (2001). İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

ÇEYİZ, S., (2007). Adana İlinde Antrenörlük Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

COHEN, L., MANION, L. & MORRISON, K. (2007). *Research Methods in Education* (6. Baskı). London: Routledge.

ÇOBANOĞLU, F. & BARUTÇU, A. (2020). Okullarda Takım Liderliği ve Öğretmen Motivasyonu, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(75), 545-553.

DENGİZ, G. M. (2000), *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus yayınları, Ankara.

DOĞRU, M. (2016). Meslek Lisesi Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ENSARİ, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul.

EPPLER, J.M., SUKOWSKI O. (2000). Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Enabling Factors", *European Management Journal*, 18(3), 334-341

ERTÜRK, G. (2007). Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,

GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayınları,

İNCE, M., BEDÜK, A. & AYDOĞAN, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 423-446.

JONES, L. N. & McBRIDE, R. C. (1990). *An Introduction to Team-Approach Problem Solving*, ASOC Quality Press, Milwaukee, 1990.

KEÇECİOĞLU, T. (2000). *Takım Oluşturmak*, Alfa Yayınları, İstanbul.

KILIÇ, E. D., ÜSTÜN, A., & ÖNEN, Ö. (2011). Öğrenen örgütlerde etkili liderlik: Burdur örneği. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 6(1), 5-22.

KOÇEL, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayın, İstanbul.

KÖKSAL, F. (2008). Antrenörlerin Liderlik Tarzları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya

ÖZSARI, A., & KAPLAN, T. (2022). Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti, *Düzce Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 111-118

PINAR, A.H. (2013). Hiper-Rekabet Ortamlarına Organizasyonel Uyum İçin Geleneksel Organizasyon Yapılarından Takım Bazlı Organizasyon Yapılarına Dönüşüm: Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 351-370.

SARIHAN, İ. H. (1998), *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, Gebze.

TAN, Ç. (2012). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi,

ÜNAL, S. (1998). Takım Kurma ve Yönetme Süreci, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 10, 287-297

YEŞİL, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2(3). 158-180

YILMAZ, H. (2004). İşletme Modelinde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar, *Verimlilik Dergisi*, 2004/1, 113-130

YİRCİ, R. & DEMİR, C. (2019). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *IJOFE*, 2019, X5(2), 165-184