

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN BEDEN
EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK VE KARAR
VERME BECERİLERİNİN İNCELENMESİ (İSTANBUL ÖRNEĞİ)**

Yalçın İLGÖRMÜŞ

Kocaeli Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetmeliğinin
Beden Eğitimi ve Spor Programı için Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

KOCAELİ
2020

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN BEDEN
EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK VE KARAR
VERME BECERİLERİNİN İNCELENMESİ (İSTANBUL ÖRNEĞİ)**

Yalçın İLGÖRMÜŞ

Kocaeli Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetmeliğinin

Beden Eğitimi ve Spor Programı için Öngördüğü

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Danışman: Doç. Dr. Kürşad SERTBAŞ

ETİK KURUL ONAY NO: 10017888-302.99/2019/11

KOCAELİ

2020

KABUL VE ONAY

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Tez Adı: Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi

Tez Yazarı: Yalçın İLGÖRMÜŞ

Tez Savunma Tarihi: 01.09.2020

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kürşad SERTBAŞ

Bu çalışma, sınav kurulumuz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında BİLİM UZMANLIĞI tezi olarak kabul edilmiştir.

SINAV KURULU ÜYELERİ		
ÜNVANI	ADI SOYADI	İMZA
BAŞKAN (ÜYE)		
ÜYE		
DANIŞMAN(ÜYE)		

Onay

Bu tez Kocaeli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri tarafından uygun bulunmuş ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararıyla onaylanmıştır.

.... /.... /20...

Prof. Dr. Sema Aşkın KEÇELİ
KOÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik Ve Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi (İstanbul Örneği)

Amaç: Bu çalışma, İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin liderlik ve karar verme becerisinin incelenmesini amaçlamaktadır. İfade edilen bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin karar verme becerileri ile liderlik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya konmuştur.

Yöntem: Anket çalışmasında liderlik ve karar verme becerileri arasındaki ilişkinin ortaya konmasında ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olacak anket formunun hazırlanması sürecinde, öğretmenlerin karar verme biçimlerinin değerlendirilmesinde “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II”; liderlik becerilerinin değerlendirilmesinde ise “Öğretmen Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin kişisel özelliklerini ortaya koyan sorulara yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında görevli Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise söz konusu öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilenler oluşturmaktadır. Araştırmada anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntemler şu şekildedir: cronbach’s Alpha katsayısı çıkarılmış, frekans dağılımları dökülmüş, normallik analizi yapılmış, buna göre fark testleri olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H Testleri yapılmış ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bulgular: Çalışma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir;

Katılımcı öğretmenlerin liderlik becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bununla beraber kurumsal gelişme becerileri ile karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme

tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. mesleki gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Meslektaş işbirliği becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Medeni durumlarına göre liderlik becerileri ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerinde evlilerin öz-saygı düzeylerinin bekarlarda yüksek olduğu; panik karar verme tarzının ise bekar öğretmenlerde yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaşlarına göre liderlik ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumuna göre liderlik ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. cinsiyetlerine göre liderlik becerileri ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar verme stillerinden “erteleyici” karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Sonuç: Yapılan çözümlenme sonucunda öğretmenlerin liderlik becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında; kurumsal gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri ve dikkatli karar verme stilleri arasında; mesleki gelişim becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında ve son olarak meslektaş işbirliği becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Karar Verme, Beden Eğitimi, Spor Öğretmenleri

ABSTRACT

Investigation Of Leadership And Decision Making Skills Of Physical Education And Sports Teachers Working In Secondary Education Institutions (Example Of Istanbul)

Objective: This study is aimed to examine the leadership and decision making skills of Physical Education and Sports teachers working in secondary education institutions in Istanbul. There is a significant relationship between the leadership tendencies related to the decision making process of these stated teachers.

Method: In the survey study, relational screening model is preferred to reveal the relationship between leadership and decision making. Melbourne Decision Making Scale I-II; Evaluate the Teacher Leadership Scale. Besides, there are questions that reveal the personal reason of the teachers. The universe of the research is Physical Education and Sports teachers working in secondary education institutions in Istanbul. The sampling is done by simple random sampling method among the teachers in question. The methods used in the analysis of the data obtained as a result of the questionnaire application are as follows: cronbach's Alpha coefficient was removed, frequency distributions were poured, normality analysis was made, accordingly Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H Tests were performed and correlation analyzes were performed.

Findings: Findings obtained during the study are as follows;

He has a significant relationship between teachers' leadership skills and decision-making self-esteem and decision-making style, which is more delaying, and panic. However, it is seen about a significant relationship between institutional skills and decision-making styles, delaying, and panic decision-making.

It is seen that there is no significant relationship between teachers' professional development skills and their self-esteem and decision-making styles in avoiding, delaying and panic decision making. There is no significant relationship between professional development skills and self-esteem in decision making and decision-making styles, avoiding,

procrastinating and panic decision making. It is observed that there is no significant relationship between peer collaboration skills and self-esteem in decision making and decision making styles, avoiding, procrastinating and panic decision making. As a result of the comparison of leadership skills and decision-making skills according to marital status, it is seen that there is a significant difference between decision-making self-esteem and panic decision-making styles. It was found that the self-esteem level of the married is higher than the singles in teachers' self-esteem level in decision making; Panic decision-making style is seen to be higher among single teachers. As a result of the comparison of the leadership and decision-making skills of teachers according to their ages, it is seen that there is a significant difference between self-esteem in decision making and panic decision making styles. Leadership-related courses, seminars, etc. As a result of the comparison, it is seen that there is no significant difference in leadership and decision-making skills according to participation in activities. As a result of the comparison of leadership skills and decision-making skills according to gender, it is seen that there is a significant difference between "procrastination" decision making styles.

Results: As a result of the analysis, between teachers' leadership skills and careful decision making styles; Among the corporate development skills, self-esteem levels and careful decision making styles in decision making; a significant relationship has emerged between professional development skills and careful decision making styles, and finally between colleague collaboration skills and careful decision making styles.

Keywords: Leadership, Decision Making, Physical Education, Sports Teachers

TEŞEKKÜR

“ Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi ” başlıklı çalışmamda benden hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen, tez yazım sürecinde bana yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Kürşad SERTBAŞ’ a teşekkür ederim.

Yüksek lisans sürecinde tanıştığım benden desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Muhammed Eyüp UZUNER’ e teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan benim için çok değerli anneme, babama ve kız kardeşlerime teşekkür ederim.



ORJİNALLİK BİLDİRİMİ

Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bilim Uzmanlığı tezi olarak hazırlayıp sunduğum “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi (İstanbul Örneği)” başlıklı tezimde başka kaynaklardan yararlanılarak kullanılan yazı, bilgi, şekil, tablo ve diğer malzemeler kaynakları gösterilerek verilmiştir. Tezimde yer alan deneysel çalışmalar/araştırmalar bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yapılmıştır. Tezimin fikir/hipotezi tümüyle tez danışmanım ve bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususlar bir intihal programı (Turnitin vb.) kullanılarak test edilmiş olup, doğruluğunu beyan ederim.

..... / / 20....

Yalçın İLGÖRMÜŞ

İmza

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
ORİJİNALLIK BİLDİRİMİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiii
TABLOLAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1.Beden Eğitimi ve Spor.....	2
1.1.1. Tanım.....	2
1.1.2. Beden Eğitimi ve Spor Dersi	3
1.2.Liderlik	4
1.2.1. Liderlik Kavramı	4
1.2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	5
1.2.3. Liderlik Tarzları.....	11
1.3.Karar Verme	17
1.3.1. Karar Verme Kavramı	17
1.3.2. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	19
1.3.3. Karar Verme Stilleri	22
1.3.4. Karar Verme Kuramları.....	23
1.3.5. Karar Verme Modelleri	26
2.AMAÇ.....	29
3.YÖNTEM	30
3.1. Araştırmanın Tipi	30
3.2. Araştırma Yerinin Seçimi	31
3.3. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	31
3.4. Araştırmanın Bağımlı/Bağımsız Değişkeni.....	31
3.5. Araştırmanın Yöntemi	31
3.6. Veri Toplama Araçları.....	31

3.6.1. Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II.....	32
3.6.2. Öğretmen Liderliği Ölçeği.....	32
3.6.3. Kişisel Bilgi Formu	33
3.7. Veri Analizi	33
4. BULGULAR	35
4.1. Araştırma Grubunu Tanımlayıcı Bulgular.....	35
4.2. Ölçeklerin Tanımlanmasına Ait Bulgular.....	37
4.3. Normallik Analizi	40
4.4. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sınanması	41
4.4.1. Öğretmenlerin Liderlik Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	41
4.4.2. Öğretmenlerin Kurumsal Gelişme Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	42
4.4.3. Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	42
4.4.4. Öğretmenlerin Meslektaş İşbirliği Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	43
5. TARTIŞMA.....	49
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	51
6.1. Sonuçlar	51
6.2. Öneriler.....	52
7. KAYNAKLAR.....	53
ÖZGEÇMİŞ	57
EKLER	58
EK-1. Etik Kurul Onayı.....	58
.....	59
EK-2 Anket Uygulama İzin Yazısı.....	60
Ek-3 Melbourne Karar Verme Ölçeği.....	61
Ek-4 Öğretmen Liderliği Ölçeği.....	62
Ek-5 Ölçek izni.....	63

SİMGELER VE KISALTMALAR

IASDU: İletişim-Analiz-Sentez-Değerlendirme-Uygulama

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

Ort. Ortalama

ÖLÖ: Öğretmen Liderliği Ölçeği

SS: Standart Sapma

YPC: En Az Tercih Edilen Arkadaş Ölçeği



ŞEKİLLER

Şekil 1. 1. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi	6
Şekil 1.2. Yol - Amaç Kuramı.....	9
Şekil 1.3. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	10
Şekil 1.4. Karar Verme Süreci.....	18
Şekil 1.5. IASDU Döngüsü	25
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	30

TABLULAR

Tablo 1.1. Beden Eğitimi ve Spor Dersi Programı Öğrenme Alanları ve Sınıf Düzeylerine Göre Kazanım Dağılımları.....	3
Tablo 1.2. X ve Y Teorilerini Karşılaştırma	8
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	35
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Liderliği Ölçeğinin Tanımlanmasına Ait Sonuçlar	37
Tablo 4.3. Karar Vermede Öz-Saygının Tanımlanmasına Ait Sonuçlar	38
Tablo 4.4. Karar Verme Stillерinin Tanımlanmasına Ait Sonuçlar	39
Tablo 4.5. Katılımcıların Ölçekten Aldığı Genel Puan Ortalamalarına Göre Dağılımı	40
Tablo 4.6. Normallik Test Sonuçları.....	40
Tablo 4.7. Liderlik Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	41
Tablo 4.8. Kurumsal Gelişme Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 4.9. Mesleki Gelişim Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 4.10. Meslektaş İşbirliği Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	43
Tablo 4.11. Medeni Duruma Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılma Sonuçları.....	43
Tablo 4.12. Yaşa Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılma Sonuçları.....	44
Tablo 4.13. Liderlikle İlgili Kurs, Seminer vb. Etkinliklere Katılma Durumuna Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılma Sonuçları.....	45
Tablo 4.14. Cinsiyete Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılma Sonuçları.....	46
Tablo 4.15. Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi.....	47

1. GİRİŞ

Günümüzde meydana gelen değişim ve gelişmeler hemen her alanı etkilediği gibi liderlik kavramına bakış açısını da etkilemiştir. Liderlik olgusu günümüzde her türden kurumda ön plana çıkmakta ve bunlar arasında okullar da bulunmaktadır. Günümüzde yaşanan gelişmeler ve değişimlerden topluma yön gösteren okullar da etkilenmektedir. Eğitim kurumlarının günümüzde yalnızca öğretim tarafından değil bunun yanı sıra topluma ve öğrencilerinin eğitimsel olduğu kadar duygusal yönünü de dikkate alan, toplumsal farklılıkları kabul eden, teknolojik gelişmeleri takip eden, bünyesindeki tüm çalışanlarıyla işbirliği ve koordinasyon içinde olan, demokratik, rekabetçi, eleştirel bakabilen, değişime açık olması beklenmektedir. Eğitim kurumlarında bahsi geçen liderliğin bürokratik yapıdan mümkün olduğunca uzak, bilimsel anlayışa dayanması gerekmektedir. Çünkü değişen pek çok yapı ve anlayış gibi okullarda ve her çeşit eğitim kurumlarında klasik bürokratik yapıya dayalı bir liderlik anlayışının etkili olması çok olası değildir. Her bir alanda olduğu gibi okullarda da liderlerin gelişime odaklanan öğrenciler yetiştirmeleri ve okulları dönüştürerek topluma katkıda bulunmaları beklenmektedir. (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Literatüre bakıldığında Abrakat (2018), Türkiye’de şubeleri bulunan Arap-Türk bankalarında karar verici konumunda bulunan çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada liderlik stilleri ve karar verme stilleri arasındaki analiz sonucunda her bir liderlik stili ile karar verme süreçleri arasında anlamlı ilişkiler bulmuş, liderlik stillerinin karar verme etkinliği üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Jami Jami (2018), Irak’ta bulunan uluslararası yardım organizasyonlarındaki görevlilerin görüşlerine göre liderlik tarzlarının karar verme üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında liderlik tarzları ile karar verme tarzları arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir.

Mavioğlu (2014), kültürel liderlik rolleri kapsamında okul müdürlerini ve onların karar alma stratejilerine etkisini incelediği araştırmasında, müdürlerin karar verme stratejileri ile kültürel liderlik rolleri arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Hariri, Monypenny ve Prideaux (2014), Endonezya'da Altı Lampung okul bölgesinde 475 öğretmenden alınan örneklem anketini kullanarak yaptıkları çalışmada, okul müdürü liderlik tarzları ile okul müdürü karar verme tarzları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgularda, okul müdürü liderlik tarzları ile okul müdürü karar verme tarzları arasındaki ilişkilerin çoğunun önemli olduğunu tespit etmişlerdir.

İlmez (2010), karar verme ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi askeri personelin görüşleri çerçevesinde belirlemeye çalıştığı araştırmasında elde ettiği sonuçlara bakıldığında demografik değişkenlerden çalışma süresi, eğitim durumu ve yaşa göre liderlik stillerinin anlamlı şekilde değişmediği fakat ünvana göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılrken, yöneticilerin liderlik stillerine göre karar verme stilleri anlamlı derecede farklılaşmıştır.

Okulda liderlik kavramı, yalnızca okul yönetimi ile ilgili görev alan kişileri değil bunun yanı sıra okullardaki okul kültürünü değiştiren ve öğretim ile eğitimin kalitesini geliştiren kişileri de içine alarak, klasik okul idaresinin içinde barındırdığı ve onun ötesine geçen “yarımın dünyasında nasıl bir eğitim liderliğine ihtiyaç duyulacağına” dair tartışmalarla birlikte gelişmektedir.

1.1.Beden Eğitimi ve Spor

1.1.1. Tanım

Kişinin ruhen, fiziken ve fikren gelişmesini sağlamak, gündelik hayatında olduğu kadar iş hayatı gibi özel hayat şartlarına alışmasını sağlamanın yanı sıra temel vatandaşlık ve insanı sorumluluklarını güçlendirmek amacıyla uygulanan planlı, programlı ve düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin tümüne “beden eğitimi” denmektedir (Kuru, 2000).

Başka bir tanımlamayla beden eğitimi, bedensel hareketlerin planlı bir şekilde geliştirilmesiyle gündelik hayata dönüştürülmesidir (Aracı, 2006).

Spor ise önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılan, kişinin hem beden hem de ruh sağlığını geliştirici sistemli faaliyetlerdir (Çalık, 1995).

Özellikle çocukluk yaşlarında beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin en fazla gerçekleştiği yer okul olmakla birlikte beden eğitimi ve spor dersi öğrencilerin okul yaşamındaki önemli etkenlerden biridir. Özyalvaç (2010), beden eğitimi ve spor dersinin genel eğitim sistemi içerisindeki yeri ve öneminin, bu ders esnasında bireyin fiziksel aktiviteye karşı olumlu olarak bir tutum sergileyebilmesi olduğunu vurgulamış, aynı

zamanda başarı ve tutum arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmacılar derse yönelik olan olumlu tutumun öğrencinin başarısını da etkilediğini ifade etmişlerdir (Cengiz, Kılıç ve Soylu. 2018).

1.1.2. Beden Eğitimi ve Spor Dersi

Beden eğitimi ve spor dersi ortaokul 5-8. Sınıflarda öğrenim görmekte olan öğrencilerin çeşitli fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal olarak gelişmelerine katkıda bulunan eğitim faaliyetleridir. Eğitime katılacak olan öğrencilerin yaşları, fiziksel ve duygusal olarak hazır bulunuşlukları, ilgileri, beklentileri gibi özelliklerinin göz önünde bulundurulması gelişimsel ihtiyaçları ve eğitimi temele alarak “Aktif ve Sağlıklı hayat” ve “Hareket Yetkinliği” şeklinde iki temel gelişim ve öğrenme alanı üstüne kurulmuştur. Ayrıca, “beden eğitimi ve spor” aktivitelerinin içindeki öz yönetim, düşünme ve sosyal yeteneklerini geliştirme ile ilgili avantajlardan da etkili şekilde yararlanmak adına bu boyutlarla ilişkili kazanımlar da Öğretim Programı’nda ele alınmıştır. Bu amaçlarla oluşturulan programın çıktı ve hedefleri göz önünde bulundurulularak bulunulan sınıfa göre belirlenmiş kazanım/alt öğrenme alanı/öğrenme alanı ve kazanım dağılımları Tablo 1.1’de gösterilmiştir (MEB, 2018).

Tablo 1.1. Beden Eğitimi ve Spor Dersi Programı Öğrenme Alanları ve Sınıf Düzeylerine Göre Kazanım Dağılımları

Öğrenme Alanı	Alt Öğrenme Alanı	5. Sınıf	6. Sınıf	7. Sınıf	8. Sınıf
1. Hareket Yetkinliği	Düzenli fiziksel aktivite	1	1	2	2
	Hareket taktik ve stratejileri	2	2	1	1
	Hareket ilkeleri, kavramları ve ilişkili yaşam becerileri	9	9	10	12
2. Aktif ve Sağlıklı Hayat	Hareket becerileri	7	8	8	5
	Kültürel değer ve birikimlerimiz	5	5	4	4
	Fiziksel aktivite ilkeleri, kavramları ve ilişkili yaşam becerileri				
Toplam		31	31	30	30

Kaynak: MEB, 2018

Beden eğitimi ve spor ders amaçları değerlendirildiği zaman temel amacın sadece öğrencilerin bedensel gelişimlerini desteklemekten ibaret olmadığı görülmektedir.

1.2.Liderlik

1.2.1. Liderlik Kavramı

İnsan sosyal bir varlıktır ve bir arada yaşama kültürünü benimseyen bir varlık olduğu için meydana getirdikleri toplulukları yönetecek, hedeflerine ulaştıracak lider veya yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar hiçbir zaman deneysel bilimler gibi kesin bir sonuç ortaya koymamaktadır. Çünkü sosyal dünyada fiziksel dünyada olduğu gibi kurallara göre işleyen düzenli ve net bir dünya yoktur. İnsan davranışları çok farklı faktörlerin etkisi altında oluşmaktadır (Ekici, 2006).

Koçel'e (2007) göre liderlik, önceden belirlenmiş kurallarla birlikte belirli bir kişi ya da grubu hedeflerine ulaştırmak için onları etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Şimşek (2002) ise liderlik kavramını "önceden tespit edilmiş kurallar dahilinde hedeflerine ulaşmak için eylemleri ve fikirleri etkileme sanatı" olarak açıklamaktadır.

Yapılan pek çok tanımlamada liderliğin, diğer bireyler üzerindeki etki süreci üzerinde odaklanılmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağda liderin temel görevi geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmektir. Lider, bir tasarımcı olmalıdır. Liderin bu özelliğine "stratejik mimar" adı verilmektedir. Tüm dikkatini örgüt içinde olduğu kadar dışında da toplamalıdır (Şimşek ve Öge, 2009).

Liderlik ve yöneticilik her zaman karıştırılan kavramlardır. "Karmaşa ile başa çıkabilmek" olarak tanımlanan yönetimin aksine liderlik "değişimle başa çıkabilmek" tir. Her iki terim için farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte ayırım yapmakta da zorlanılmaktadır. Uzun dönemde amaçların başarılmasında liderler grubu etkileyebilme yeteneğine sahipken yöneticiler, detaylı planları tasarlamak, etkili organizasyon yapıları oluşturmak ve günlük operasyonları takip etmek için ihtiyaç duyulan kişilerdir (Robbins ve Judge, 2017). Buraya kadar yapılan değerlendirmelere dayalı olarak lider ve yöneticinin birbirinden ayrıldığı noktalar şu şekilde sıralanabilir (Köseoğlu, 2019):

- Yöneticilerde mevcut yapıyı korumak önemliyken liderler değişimle ilgilenir.
- Yöneticilerin güçleri ödül, ceza ve yasal kurallara dayanırken liderler kişisel güçlerini kullanırlar ve yönlendiricidirler.
- Her yönetici liderlik vasfını taşıyamadığı gibi her liderde de yöneticilik vasfı bulunmayabilir.

- Yöneticiler astlarını genellikle kendileri tayin ederken liderlerin ekipleri çoğunlukla gönüllülerden oluşur.

- Yöneticilikte denetim ve düzen önemliken liderler astlarına güvenir ve onları motive ederler.

- Yöneticiler üstleri tarafından atanır ve çoğunlukla yasal güçlerini kullanırlarken liderler etkileme güçlerini kullanarak kendilerine bağlılık sağlarlar.

- Yöneticiler görev yürütücüdürler, liderler ise başlatıcıdır.

- Yöneticilikte merkezde sistem ve yapı bulunurken, liderlikte birey merkezdedir.

- Yöneticilikte mevcut durumu kabul etme ve düzeni sürdürme, liderlikte ise mevcut durumu sorgulama ve farklılık yaratma tercih edilir.

- Yöneticilikte başarı sisteme, liderlikte ise bireye dayanır.

- Yöneticiler işleri doğru yapmaya ve bunun için de kurallara, liderler ise doğru işler yapmaya ve bunun için de sonuçlara odaklanırlar.

- Yöneticilikte planlama genelde kısa vadeli yapılır ve buna dayanarak hareket edilirken liderlikte vizyon, misyon ve bu doğrultuda stratejiler belirlenilerek hareket edilir.

1.2.2. Liderlik Yaklaşımları

Literatürde liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda çok sayıda liderlik teorisi oluşturulmuştur. Bu teorilerin başlıcaları özellikler teorisi, davranışçı teoriler ve durumsal liderlik teorileri başlıkları altında incelenmiştir

1.2.2.1. Özellikler Teorisi

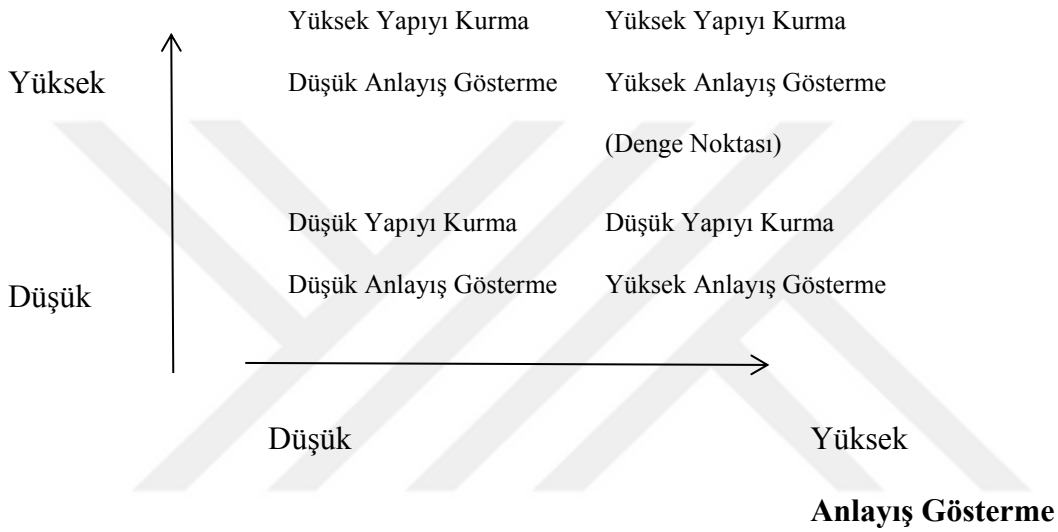
Özellikler teorisine göre bir grup içinde herhangi bir bireyin lider olarak ön plana çıkmasının sebebi onun sahip olduğu yetenek ve özelliklerdir. Bu özellikler fiziksel, sosyal özellikler, zekâ, kişilik özellikleri ve iş ile ilgili sahip olduğu özellikler şeklinde gruplandırılabilir. Fakat sadece bu tür özelliklere sahip olmak illa o kişinin iyi bir lider olacağı manasına gelmemektedir (Erçetin, 2000). Araştırmacılar ayrıca beş büyük kişilik özellikleri çerçevesinde yaptıkları liderlik özellikleri ile ilgili çalışmalarda en etkili liderlerin çoğunda sahip olunan özelliğin “dışa dönüklük” olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda otoritesi çok fazla olan liderlerin otoritesi biraz daha az olan liderlerden daha az etkili olduğu sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Esnek ve açık, işine bağlı, disiplinli, otoritesini kullanabilen ve diğer insanlarla beraber olmaktan keyif alan kişilerin liderlik yapmada daha avantajlı oldukları da yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlardandır (Rubbins ve Judge, 2017).

1.2.2.2. Davranışçı Teoriler

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1950’li yıllarda yapılan bu araştırmada, liderin grup üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Sonunda iki boyutlu dört işlevsel liderlik modeli ortaya konulmuştur. Aşağıdaki tabloda bu model gösterilmektedir (Erçetin, 2000);

Yapıyı Kurma



Şekil 1. 1. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi

Kaynak: Şule, 2000.

Michigan Üniversitesi Araştırmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi’nde yapılan bu araştırmanın amacı, liderlerin grubun performansını arttırmakta yapabileceklerini belirlemek olmuştur. Görüşmeye dayalı yöntemlerle elde edilen veriler sonucunda yapı kurma anlayışı ve iş merkezli davranış anlayışı şeklinde iki liderlik biçimi ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarla evrensel olarak geçerli olabileceği düşünülen liderlik biçimleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Fakat liderlik biçimlerinin iki modelden çok çok daha fazla olduğu, özellikle günümüzde evrensel bir liderlik modelinin geçerli olamayacağı görüşleri bu araştırmalara getirilen başlıca eleştiriler olmuştur (Erçetin, 2000).

Blake Ve Mouton'un Yönetmel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mouton, yönetici davranışlarını açıklamada kullanılan ve Yönetmel Diyagram diye adlandırılabilcek bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde yönetici davranışlarını açıklamada bireylerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma şeklinde iki boyut bulunmaktadır. Bu iki boyutun kombinasyonları kullanılarak beş çeşit yönetmel davranış ve eksenler boyunca dokuz olası pozisyon olduğu ifade edilmiştir (Koçel, 2007).

Likert'in sistem-4 modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen bu modelde yöneticilerin davranışları sistem adı verilen 4 grupta toplanmıştır. Bu sistemler şunlardır (Eren, 2001);

- Sistem 1: Yönetici/lider astlara güvenmemekte ve onları nadir olarak karar vermeye dahil etmekte.
- Sistem 2: Yönetici/lider astlarına güvenir, belirli sınırlarda onları karar sürecine dahil eder.
- Sistem 3: Yönetici/lider astlarına güveni yüksektir, karar sürecine dahil edilirler fakat önemli karar ve işletme politikaları üst yönetim tarafından verilir.
- Sistem 4: Karşılıklı güven ve grup çalışmasından temel alan bir yönetim sistemi vardır.

McGregor'un x ve y teorileri

1957'de Douglas Mc Gregor'un geliştirdiği X ve Y teorisine göre çalışanlar ikiye ayrılmıştır. Bu ayrıma göre grupların özellikleri şu şekildedir (Mc Gregor, 1960) ;

- X grubundaki insanlar temelde tembeldirler, çalışmayı sevmezler. Bu yüzden onları çalıştırmak için isteklendirmek yani motive etmek bunun için de gerektiğinde ödüllendirmek veya cezalandırmak ve sürekli kontrol etmek gereklidir.
- Y grubundaki insanlar sorumluluk sahibidirler, çaba gösterirler. İnsanlar amaçları doğrultusunda yönlendirilirlerse motive olacaklardır ve öz denetime sahiptirler.

Yapılan bu gruplamaya göre X Teorisini benimseyenler müdahaleci ve otoriter davranışları daha çok sergilerken; Y Teorisini benimseyenler katılımcı ve demokratik davranışları daha fazla gösterecektir (Koçel, 2007).

Tablo 1.2. X ve Y Teorilerini Karşılaştırma

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
Çalışan pasif ve statiktir. İşgören suçlanır. Ekonomik güdüler. Denetim dışarıdan. Karar alıcı yöneticiler. Kati otorite.	Çalışan aktif ve dinamiktir. Yöneticiler Suçlanır. Sosyo-psikolojik güdüler. Yönetim ve denetim kendi kendinedir. Kararlara katılım vardır. İlimli otorite.

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998.

1.2.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık yaklaşımlarında farklı koşullara göre değişik liderlik tarzlarının gerekliliği üzerine odaklanılmıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde literatürde bazı önemli uygulamalar yer almaktadır.

Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre grup performansının etkililik durumu, liderlik biçimi ile liderin grup içindeki durumunun ona ne kadar kontrol yetkisi verdiği ile ilgilidir. Friedler, liderin durumunu belirlerken, onun ilişki odaklı mı yoksa iş odaklı mı olduğunu ölçmek için kullanılan “en az tercih edilen arkadaş ölçeği (least preferred co-worker)” ni (YPC) geliştirmiştir. Bu ölçekte çalışanların ilk önce en az çalışmak istedikleri kişiyi seçmeleri, daha sonra o kişiyi tanımlamada kullanılacak sıfatlardan oluşan (verimli-verimsiz, çalışkan-tembel) 16 sorudan tercihlerine göre iş odaklı mı ilişki odaklı mı oldukları tespit edilmeye çalışılmaktadır (Rubbins ve Judge, 2017).

House'un Amaç – Yol Teorisi

1970’li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş olan Amaç-Yol yaklaşımı liderin etkileme gücünü hangi yollarla gerçekleştirdiğini, hedeflerini nasıl belirlediğini ve bu hedeflere ulaşmak için de hangi yolları kullandığını açıklayan bir durumsal liderlik modelidir (Koçel, 2007). Bu teoride dört çeşit liderlik davranışından bahsedilmiştir. Bunlar (Güner, 2002);

- İddialı amaçlar belirleyerek astları amaçlara ulaşma konusunda motive eden başarıya yönelik liderlik,
- İhtiyaçları göz önünde bulundurarak astlarına arkadaşça bir tutum içerisinde olan destekleyici liderlik,
- Astlarının isteklerini ortaya çıkararak onları yönlendiren, yönlendirici liderlik.
- Astlarının fikirlerini alan ve onlara yönetime katılma konusunda teşvik eden, katılımcı liderlik.



Şekil 1.2. Yol - Amaç Kuramı

Kaynak: Koçel, 2007.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

William J. Reddin'in geliştirdiği Üç Boyutlu Liderlik Modeli, davranışsal liderlik yaklaşımlarından durumsal liderlik yaklaşımlarında bir geçiş görevi üstlenir. Ohio Modeli'nde bulunan göreve ve ilişkilere yönelik boyutlar ile Blake ve Mouton'un yönetsel ızgara çalışmalarına "etkililik" boyutunu da ekleyerek üç boyutlu modeli ortaya çıkarmıştır. Bu iki boyut üzerinde, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi dört temel yaklaşım yer almaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).



Şekil 1.3. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005.

Söz konusu liderlik stilleri aşağıdaki gibi ele alınabilir (Zel, 2001);

- Kopuk lider, çalışanlarla olan ilişkileri zayıf, kurallara ve prosedürlere göre hareket etmeyi tercih eden, sürekli olarak hataları tespit ve düzeltme metoduyla çalışan bir lider tipidir. Emirleri genellikle yazılı şekilde verir. Örgüt ile çalışanları ayrı olarak görür. Astlarını değerlendirirken daha çok kurallara uyma derecelerine bakarken üstlerinde zekâ ve iş gibi değerlendirmelerde bulunur.

- İlgili lider, çalışanlarla olan ilişkileri yüksektir. Onları oldukları gibi kabul eder. Astlarla karşılıklı olarak iletişim kurma ve onları anlamaya, tanımaya çalışırken, üstlerinin de insani ilişkilerinin boyutuna dikkat ederler. Çalışanlar ile örgütü bütün bir sistem olarak görür, çıkan çatışma ve anlaşmazlıklarda orta yolu bulmaya yönelik davranışlar sergiler.

- Adamış lider, çalışanlarla ilişkileri düşük düzeyde fakat görev bilinci yüksek düzeydedir. Otoriter yönetim tarzını tercih eder. Genellikle sözlü emir vermeyi tercih eder. Astlarını değerlendirirken onların üretkenliklerine bakar, üstlerinde ise gücü ve otoriteyi ne şekilde ve ne kadar kullanabildiklerine dikkat eder. Anlaşmazlıkların çözümünde ceza ve bastırma yolunu tercih eder.

- Bütünleşmiş lider, insan ilişkileri ve görev bilinci yüksektir. Katılımcı yönetim tarzını benimser. Ekip halinde iş yapma ve iletişime önem verir. Çıkan çatışmaların çözümünde sorunun kaynağına inmeyi seçer.

Reddin, modelinde geliştirdiği liderlik stillerinin her yerde ve her daim etkili olmayacağını öne sürmüş ve etkililik boyutu üzerinden dördü etkisiz, dördü etkili olacak şekilde 8 liderlik stili ortaya koymuştur. Fakat bu liderlik tarzlarından dördü daha önce bahsedilen dört temel liderlik tarzının türevi şeklinde dir (Zel, 2001).

1.2.3. Liderlik Tarzları

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve ortaya atılan yaklaşımlar sonucunda çok sayıda liderlik modelinden bahsedilmektedir. Bu başlık altında söz konusu liderlik modelleri yer almaktadır.

1.2.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik anlayışında yetkiler ve sorumlulukların tamamı liderde toplanmıştır ve bütün kararları o verir. Otokratik liderler verdikleri kararlara ve emirlere kayıtsız şartsız uyulmasını isterler. Bu tür liderlerin hakim olduğu yönetimde astların özellikle amaç, plan, politika gibi konularda ve yönetimde kararlara katılma hakları bulunmaz. Otokratik lider modelinin bulunduğu örgütlerde motivasyon unsuru olarak ödüllendirme, cezalandırma ve yasal zorunluluklar kullanımını tercih edilir. Hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, kriz zamanlarında ve çalışanın hemen harekete geçmesi gibi bazı gerekli durumlarda bu tür liderlik modelinin kullanılması olumlu görölmektedir. Fakat astların sürekli baskı altında tutulması, ihtiyaç, istek, fikir ve beklentilerinin dikkate alınmaması, çalışanın işe karşı olan bağlılık ve tatmin gibi duygularında azalmaya ve hatta örgütüne ve yönetime karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açabilmektedir (Eren, 2003).

1.2.3.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında yönetim, kararlara katılım ve sorumluluk tek elde toplanmaz. Amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, alınan kararların karşılığı ve sorumlulukların paylaşımında astlara da danışılır, onların fikirleri alınır ve katılım konusunda cesaretlendirilirler. Demokratik lider modelinde çalışanların motive edilmesinde liderler onlara ilgilerini gösterirler ve uzmanlık güçlerini kullanırlar. Bu tür yönetimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini bildiklerinde örgüte olan güven ve bağlılıkları artacaktır. Bunun da verimliliklerini arttıracadığı düşünölmektedir. Ancak acil karar alınması gereken durumlarda, işlerin hızlandırılmasına ihtiyaç duyulduğunda ve astların lidere göre baskın izleniminin oluşabileceği gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabileceği için bu yönetim tarzında da dikkatli olunması gerekmektedir (Eren, 2001).

1.2.3.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Bu liderlik tarzında güç, sorumluluk, yetki ve otoriteden kaçınılmaktadır. Astları kendi haline bırakırlar, kendi kendilerini idare etmelerini ve kontrol etmelerini beklerler. Bu tür yönetim modelinde çalışanlara ulaşılması istenen hedef gösterilir ve sonrasında onlar bu hedefe ulaşma konusunda tamamen serbest bırakılırlar. Çalışanların özgüvenlerinin artırılması, işi yaparak, araştırarak ve farklı yollar deneyerek öğrenmeleri, kendilerini baskı altında hissetmemeleri bu liderlik modelinin olumlu yönleri iken daha çok bilgili, eğitimli, tecrübeli ve sorumluluk sahibi kişiler üzerinde etkili olabileceği bunun aksine bilgi ve deneyimi az, sorumluluk duygusu yüksek olmayanlar üzerinde etkisinin az olabilecek hatta riskler oluşabilecektir. Bunun akabinde grup ve örgütte kontrolsüzlüğün yaratabileceği karmaşa ve kaos durumlarının ortaya çıkması da muhtemeldir (Şahin, Temizel ve Örseli, 2004).

1.2.3.4. Karizmatik Liderlik

Liderin sergilediği davranışların izleyenler tarafından kahramanca ve olağanüstü şekilde nitelendirilmesine dayanır. Karizmatik liderler çalışanlarını peşinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptir. Peşindeki insanları heyecanlandırma ve örnek olma gibi özellikleri ile bunu gerçekleştirebilirler. Fakat liderin kusursuz kabul edilmesi, hatalarının görmezden gelinmesi, kişisel görüşlerini de çalışanlarına aktarması gibi eleştiriler bu liderlik özelliklerine yapılan başlıca eleştirilerdir. Diğer liderler ile karizmatik liderleri birbirinden ayıran bazı özellikler şu şekildedir (Akgemci, 2008);

- Özgüven sahibidirler. Başkalarından çok kendi yetenek ve becerilerine güvenirlere.
- Hitabet yetenekleri vardır. Özellikle takipçilerine etkili ve güzel konuşmalarıyla peşlerinden sürüklerler. Kendisine inanmayanları da bu yolla etkileme gücüne sahiptirler.
- Yüksek bir enerjileri vardır ve hedeflerine ulaşma konusunda istikrar gösterirler.
- Risk alma ve radikal değişiklikler yapma konusunda cesaretlidirler.

1.2.3.5. Dönüşümcü Liderlik

Değişimci liderlik, dönüşümcü liderlik, dönüştürücü liderlik, transformasyonel liderlik şekillerinde adlandırılan bu liderlik türünde, lider kendisini takip edenlerin ihtiyaç, inanç, değer yargılarını değiştirebilme gücüne sahipken bu süreçte izleyicilerinin ve işletmelerin dönüşümünü sağlayarak verimliliği en üst seviyeye taşımaktadır. Bu şekilde olduğu gibi

organizasyonlarda değişim ve dönüşümü sağlayan kişiler dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007).

Dönüşümcü liderlik modeli dört boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut olan karizma, başka bir deyişle idealleştirilmiş etki; kendisini takip edenlerde saygı, değer ve gurur hissi meydana getirir. Takipçileri liderin olağanüstü yetilere sahip, güçlü ve sabırlı olduğuna inanırlar. Böylece oluşturdukları bu etki takipçileri tarafından önemsenmelerini sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin üzerinde bıraktıkları imaj sayesinde onların üzerinde farklı bir etki bırakırlar. Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu entelektüel uyarım, bilişsel olarak hareketlendirme olarak da ifade edilmektedir. Entelektüel uyarım sayesinde dönüşümcü liderler takipçilerinin problem çözme, mantık ve zeka becerilerini ödüllendirir ve girişimde bulunmaları için takipçilerini teşvik ederler. Bir diğer dönüşümcü liderlik bileşeni ise bireysel etkidir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin kendi potansiyellerini ve yeteneklerini fark etmelerini sağlarlar. Onlara ilham vererek kendilerine olan güvenlerini güçlendirirler. Bu boyut ile birlikte dönüşümcü liderler takipçilerinin bireysel gelişimi açısından onlara danışman olur ve iç dünyalarına girerek onlara destek verir. Dönüşümcü liderliğin son bileşeni ise ilham vermedir. İlham verme ile kendisini izleyenlere ilham veren ve bu özelliği ile takipçiler üstünden köklü değişimler yapmakta ve bu şekilde kuruluşunda itibar ve önem görmektedir (Yılmaz, Çelik ve Ulukapı, 2013).

Yapılan araştırmalar sonucunda etkin dönüştürücü liderlerin aşağıdaki özellikleri paylaştığı bulunmuştur (Ekici, 2006):

- Değişim temsilcisi olarak kendileri ile özdeşleşirler,
- Cesaretlendirirler,
- Belirsizlik ve karmaşıklıkla uğraşma becerileri vardır,
- Ömür boyunca öğrenmeye inanırlar
- Kurumsal değerleri sürdürürler
- Vizyonerdiler.

1.2.3.6. Stratejik Liderlik

Stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurları olan çalışan ile ilgili konuları stratejik liderlik, kurumsal kültür ve paylaşılan değerler, beşeri kaynaklar ve işletme yetenekleri şeklinde gruplandırmak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004). 1980' li yıllarda çalışmalara girmeye başlayan stratejik liderlik kavramı, gelecek ile ilgil öngörülerde bulunabilme, bunun için gerekli stratejileri geliştirebilme ve bunu yönetme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır.

Stratejik liderler çevrelerindeki belirsizlik ve kriz durumlarını değerlendirerek, örgütü geliştirmeye, ona bir yol çizmeye çalışırlar. Sadece kendi fikirleri ile meşgul değildirler, çevrelerindeki fikirleri ve olaylara bakış açılarını da değerlendirerek sürekli aktif ve öğrenen bir yapıya sahiptirler. Ekip çalışmasına önem verirler. Fakat bu tür liderler üst yönetim liderleri olarak kabul edilirler. Çünkü üst yöneticilerin rolleri ve davranışları orta kademe yöneticilerden farklıdır (Bryman, 1986).

1.2.3.7. Karizmatik Liderlik

Liderin sergilediği davranışların izleyenler tarafından kahramanca ve olağanüstü şekilde nitelendirilmesine dayanır. Karizmatik liderler çalışanlarını peşinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptir. Peşindeki insanları heyecandırma ve örnek olma gibi özellikleri ile bunu gerçekleştirebilirler. Fakat liderin kusursuz kabul edilmesi, hatalarının görmezden gelinmesi, kişisel görüşlerini de çalışanlarına aktarması gibi eleştiriler bu liderlik özelliklerine yapılan başlıca eleştirilerdir. Diğer liderler ile karizmatik liderler arasındaki farklar şu şekildedir (Akgemci, 2008);

- Özgüven sahibidirler. Başkalarından çok kendi yetenek ve becerilerine güvenirlir.
- Hitabet yetenekleri vardır. Özellikle takipçilerine etkili ve güzel konuşmalarıyla peşlerinden sürüklerler. Kendisine inanmayanları da bu yolla etkileme gücüne sahiptirler.
- Yüksek bir enerjileri vardır ve hedeflerine ulaşma konusunda istikrar gösterirler.
- Risk alma ve radikal değişiklikler yapma konusunda cesaretlidirler.

1.2.3.8. Vizyoner Liderlik

Kouzes ve Posner vizyoner liderliği, insanları, ortak amaçlar ve belirli bir vizyona yönelik harekete geçirme isteği uyandırma sanatı olarak açıklamışlardır. Vizyoner liderlik, vizyonu dile getirme, somut değerler ve işlerin başarılabilceği bir ortam oluşturma ile ilgilidir (Karpuzoğlu, 2010).

Vizyoner liderler; stratejik düşünebilen, büyük resmi görebilen, toplum mucitleridirler. Vizyoner liderlerin özelliklerinden başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Akdemir, 2008);

- Açık ve ilham verici bir vizyon oluşturmak,
- Saygın ve yetkilendirici ilişkiler oluşturmak,
- Eylemde yenilik ve cesaret oluşturmak.

- Temel manevi değerler oluşturmak.

1.2.3.9. Etkileşimci Liderlik

İşe yönelik olan etkileşimci liderler, örgütü harekete geçirir, astlarını ödüllendirir, verimliliklerini arttırmada onlara yardımcı olur, onların sadece iş ile ilgili değil sosyal ihtiyaçlarını da tatmin etmeye çabalarlar. Etkileşimci liderler örgüte bağlılık duyarlar ve çalışanların da örgütsel değer ve kurallara uyum sağlamasına yönelik hareket ederler. Etkileşimci liderlik modeli, örgütlerde bürokratik otoriteye ve biçimselliğe dayanır. Astlar, bu tür liderlik özelliğinde olan üstlerinin isteklerine göre davrandıkları sürece ücret, saygınlık gibi sonuçlar elde edebilirler. Ancak bu tür liderler, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yönleri ile çok az ilgilenirler (Karpuzoğlu, 2010).

1.2.3.10. Otantik Liderlik

Pozitif liderlik türlerinden biri olarak otantik liderlik, pozitif bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların psikolojik kapasitelerini arttırmayı, olumlu gelişmeyi amaçlayan, öz farkındalık sahibi, açıklığı benimseyen, kararları verirken bilgi işleme sürecini de göz önüne alarak sonuçları ele alan ve içselleştirdiği etik anlayışı olan bir liderlik davranış modeli olarak açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra otantik liderler, sürekli bir şekilde gelişimi amaçlayan ve başarıyı garanti eden, değerlere bağlı olan, ahlaki çalışma ortamı sunarak güven yaratan, rehber olan, alçakgönüllü ve izleyicilerinin refahı için çalışan liderlerdir (Çeri Booms, 2009).

Gardner ve Schermerhorn (2004) otantik liderliği, kişilerin kuvvetli yanlarına yönelirken, güçsüz yanlarından uzaklaşan pozitif örgütsel davranışa dayanmaktadır (Yaşbay, 2011). Otantik liderlik, temeli olumlu organizasyonel değerlere dayanan, global rekabet şartlarında ihtiyaçlara cevap verebilecek, iş hayatında güven oluşturabilecek, olumlu, ahlaki ve şeffaf davranışlar sergileyebilecek, bir liderlik modelidir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) yaptıkları çalışmalar sonucunda otantik liderliğin beş bileşenimi şu şekilde belirlemişlerdir (Akdemir, 2019) :

- Kendini bilme,
- İlişkilerde açıklık
- İçselleştirilmiş etik ve ahlak anlayışı
- Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme

1.2.3.11. Hizmetkâr Liderlik

Bilgi ve enformasyon teknoloji ile birlikte dünya düzeninde yaşanan değişimlerle birlikte klasik liderlik tarzları yetersiz kalmış, bu durumun sonucunda yeni liderlik modellerinin önemi artmıştır. Yeni liderlik yaklaşımlarından biri olarak hizmetkar liderlik, birlikte iş yapabilmek, iş birliği, güven, gücün ve yetkinin etik bir şekilde kullanılmasını vurgulayan bir modeldir (Aslan ve Özata, 2001).

İlk defa Greenleaf'ın bahsettiği (1970) organizasyonlarda hizmetkar liderlik anlayışına göre liderliğin temelinde öncelikle hizmet etme isteği vardır. Kendinden önceki bütün liderlik modellerini içine alan ve onlardan da öteye geçerek ilk olarak hizmet ve insan odaklılık unsurlarını temel alan bir anlayışı kabul eden hizmetkar liderlik izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bu sayede onların gönlünde taht kurmaktır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 65; Akiş, 2004).

Greenleaf'ın eserlerinde ortaya konulan hizmetkar liderliğin temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Kahveci ve Aypay, 2012);

- İleri görüşlülük; Geçmişten ders çıkararak gelecek ile ilgili doğru kararlar verebilmek.
- Dinlemek; Çevresi ile iyi ilişkiler kuran iyi birer dinleyicidirler.
- İnsanların gelişiminde sorumluluk alma; Kişisel ve ruhsal gelişime önem vererek katkıda bulunmaya çalışırlar ve bunun için uygun ortam oluştururlar.
- Kavramsallaştırma; Sorunlar hakkında düşünürler ve incelerler.
- İkna etme gücü; Zorla değil ikna ederek motive ederler.
- Farkındalık; Kendisini ve çalışanlarını iyi tanır, çalışanlarının şartlarını, değişimleri ve değer yargılarını bilir ve buna göre hareket eder.
- Yönetim; Kaynakları israf etmez, çalışanların hizmetine sunarak onları geliştirmeye çalışır.

1.3.Karar Verme

1.3.1. Karar Verme Kavramı

İnsanlar hayatlarının her döneminde, gerek özel konularda gerekse işleri ile ilgili konularda sorunlarla karşılaşabilmekte ve bu sorunlara çözüm üretebilmek için karar almak zorunda kalabilmektedirler (Rue ve Byers, 2003).

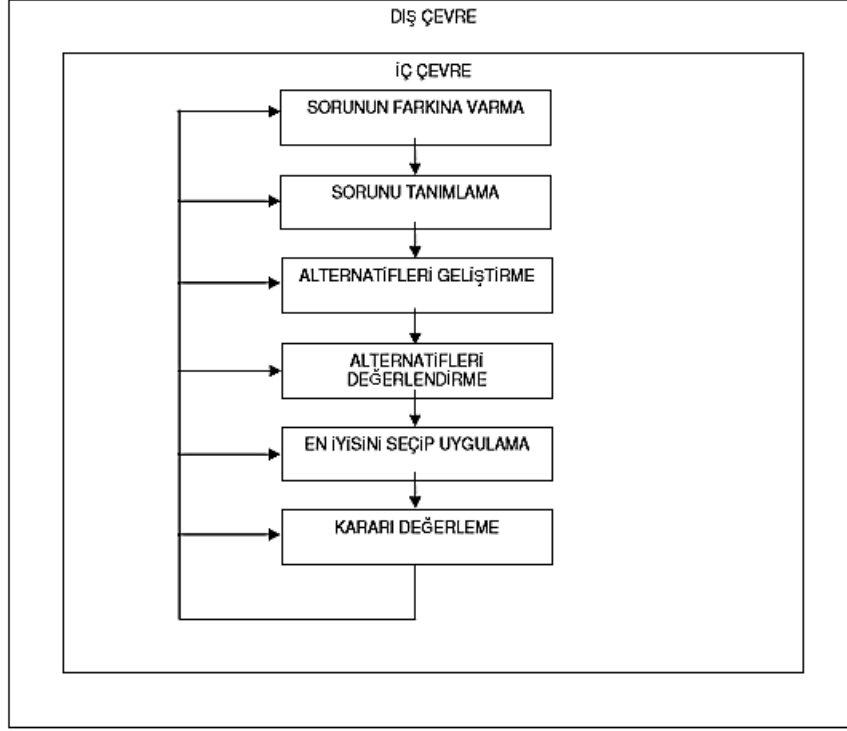
Karar kelimesi TDK (2000) sözlüğünde, “bir konu ile ilgili veya bir sorun hakkında, düşünülerek varılan yargı, hüküm, belge, değişmezlik ve ölçü” anlamlarına gelmektedir.

Yapılan çalışmalarda karar verme kavramı bir çok tanım ile ele alınmıştır. Koçel (2007), karar vermenin seçim yapma ile eşdeğer olduğunu ifade etmiştir. Kuzgun (2014), karar vermeyi, bir ihtiyaç karşısında veya bir sorun durumunda cevaba ilişkin alternatiflerin elde edilerek karşılaştırılması ve düşünülmesi çabası olarak tanımlamıştır. Öztapak ve Erdoğan'a göre (2017), karar verme, bir ihtiyacın ortaya çıktığı durumlarda, bu ihtiyacı karşılamak için var olan alternatiflerden en uygun olanın tercih edilmesidir. Karar verme, muhtemel olasılıklardan birini tercih etme işleve olarak da değerlendirilmektedir.

Karar verme, insan hayatındaki en önemli yeteneklerden birisi olup bilişsel bir süreci oluşturmaktadır. Karar verme irade, bilinç, düşünce ve zihin gibi özellikleri taşıyan insana özgü bir yetenektir. Bireyin gösterdiği bilinçli veya bilinçsiz bütün davranışları bir karar verme işlemi olarak kabul edilir. Verilen kararların yerinde ve uygun olması bireyin hayatında olumlu değişim ve gelişmeleri sağlarken, yanlış yapılmış seçimler hayatlarını negatif şekilde etkiler. her geçen gün daha kompleks bir hal alan sosyal ilişkiler ile birlikte kişiler devamlı seçenek ve sorunlarla karşılaşmakta ve kendisi için doğru ve uygun kararı almak için çabalamak zorunda kalmaktadır (Çoban ve Hamamcı, 2006).

Karar verme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Can, 1991) :

- 1- Karar verilecek sorunun farkına varılması ve tanımlanması,
- 2- Sorunun çözümü için alternatifler geliştirilmesi,
- 3- Belirlenen alternatiflerin incelenmesi
- 4- Değerlendirilen alternatiflerden en uygun olanın seçilmesi ve uygulamaya geçilmesi,
- 5- Sonuçların ölçülerek değerlendirilmesi.



Şekil 1.4. Karar Verme Süreci

Kaynak: Can, 1991.

Drucker (1967)'a göre alınan kararın etkin olabilmesi için karar alma sürecinde şu adımlar izlenmelidir:

- 1- Problemin gruplandırılması,
- 2- Problemin tanımlanması,
- 3- Problemin cevabının bulunması,
- 4- Doğru olduğu düşünülen çözüm yollarının belirlenmesi,
- 5- Belirlenen çözüm yolunun uygulanması ve test edilmesi.

Karar verme sürecinin taşıdığı özellikleri ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Acıbozlar, 2006) :

- 1- Karar verme bir soruna dayanır.
- 2- Karar verme süreci belli bir riski taşımaktadır.
- 3- Karar verme sürecinde belli bir zaman sınırı vardır.
- 4- Karar verme süreci bir maliyet taşımaktadır.

5- Karar verme önceki kararlar ile gelecekte alınacak kararlar arasında bir köprü görevi üstlenmektedir.

6- Karar verme sürecinde iç ve dış olmak üzere çevre de önemli bir etkidir.

1.3.2. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Gerek örgütsel karar vermede gerekse kişisel karar vermede karar vermeyi etkileyen birçok faktör vardır. Karar verme sürecinde başta kişilerin algıları, kişilikleri, değerleri, kararın taşıdığı risk ve karara katılma gibi özellikleri etkili olurken, grup içerisindeki ilişkileri ve başkalarıyla olan etkileşimleri, bir grup içerisinde bulunmasından kaynaklanan özellikleri de etkili olmaktadır (Kurt, 2003).

Karar verme süreci içerisinde pek çok faktör yer alırken bunların içerisinde değişmeyen tek faktör karar vericidir. Her ne kadar teknolojik gelişmelerle birlikte özellikle örgütlerde karar destek sistemlerine ihtiyaç duyulması ve kullanılmasına rağmen karar verme sürecini başlatan ve bitiren insandır ve bu sebeple karar verme süreci tamamen insana bağlıdır (Kurt, 2003).

1.3.2.1. Algı

Algı, somut veya soyut varlıklardan gelen bilgilerin duyular vasıtasıyla edinilmesidir. Algılama ise gelen bu bilgilerin yorumlanarak anlamlandırılmasıdır. Aynı olay veya varlıklar farklı kişiler üzerinde benzer bir etki gösterebileceği gibi bu etki farklı da olabilmekte ve yorumlanabilmektedir (Mucuk, 2001). Karar veren kişinin sorunu nasıl algıladığı, alınacak kararda takip edilecek yolu ve duruma yaklaşımını etkilemektedir. Çünkü karar verme sürecinde hem içsel uyarıcılar hem de dışsal uyarıcılar karar vericiyi etkilemekte ve onun durumu algılaması üzerinde belirleyici olmaktadır (Koçel, 2007).

1.3.2.2. Kişilik

Kişilik, bireyi diğer kişilerden ayıran, onu “hoş, arkadaş canlısı, kavgacı, sakin” gibi kelimelerle tarif etmeye çalıştığımız özelliklerdir. Kişilik bireyin ona özgü (karakteristik), ayırt edici ve devamlılığı olan davranışlardır (Aydın, 1999). Aynı zamanda kişilik bireyin kendisi hakkında sahip olduğu fiziksel, ruhsal, psikolojik ve bilişsel gibi özellikleri hakkında bilgisi ve değerlendirmeleridir (Eren, 2001).

Kişilikle ilgili farklı kavramlar vardır. Huy (mizaç), karakter, tutum ve yetenek gibi kavramlar kişiliği açıklamada sıkça kullanılan kavramlardır. Huy (mizaç), kişiye özgü, doğuştan gelen, kolay kolay değiştirilemeyen, öfkeli, hareketli, neşeli, duygusal gibi ifade

edilebilecek biyolojik davranışlardır. Karakter doğuştan gelen ve sosyal etkileşim yoluyla da şekillenen kişiye özgü özelliklerdir. Tutum, kişinin canlı veya cansız varlıklarla yaşadıkları çeşitli deneyimleri sonucunda ortaya çıkan tavır ve davranışlarıdır. Yetenek ise hem zihinsel hem bedensel olarak kişide potansiyel olarak var olan ve fırsat verildiğinde üstesinden gelebileceği beceriler veya güçtür (Keysan, 2018).

Karar verecek olan kişinin kim olduğu kararın belirlenmesi ve sonuçları açısından ayırt edici bir unsurdur. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip kişilerin alacağı kararlar, kararın iyi olup olmamasının belirleyicisidir. Bunların yanında karar vericinin kişilik özellikleri, önsenzileri, stres durumu, örgütsel kısıtlamalar ve cinsiyet gibi etmenler de verilen kararı etkileyen unsurlar arasındadır (Aşan ve Aydın, 2006).

Karar veren bireyin kişilik özellikleri ve psikolojik durumu verilen karara az veya çok etki etmektedir (Sağır, 2006). Kişilik yapısı olarak içe dönük olan bireyler dışa dönük olan bireylere göre daha yavaş karar verirler. Çünkü karar vermeden önce algıları ve düşünceleri üzerinde yoğunlaşırlar. Dışa dönük kişiler ise içe dönüklere göre daha hızlı ve kolay karar verirler.

1.3.2.3. Değerler

Değer kavramı, topluluk içinde yaşayan bireylerin ve toplulukların düşünceleri, duyguları ve nasıl davrandığını anlatmaktadır. Bu sebeple değer öznedir ve kişiden kişiye değişebilmektedir (Oruç, 2004). Farklı sınıflandırmaları yapılmakla birlikte genel olarak; hazcı (haz-acı), bilişsel (doğru-yanlış), dinsel (günah-sevap), estetik (çirkin-güzel) ve ahlaki (kötü-iyi) değerler şeklindedir (Özensel, 2003).

Değerler, bir arada yaşayan insan toplulukları için sosyal ve kültürel unsurlara mana veren en önemli ölçütler olarak kabul edilir. Bu sebeple toplum içindeki kişilerin ve davranışlarının incelenmesinde önemli bir etken olarak kullanılmaktadırlar. Çünkü araştırmacılara göre değerler kişilerin kendileri de dahil olmak üzere başkalarını ve olayları değerlendirmek, eylemlerini seçmek ve onları meşrulaştırmak için kullandıkları ölçütlerdir (Özensel, 2003).

Karar verecek olan kişinin benimsediği değerler, karar verme sürecinde seçeneklerin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Çünkü benimsenen değerler karar vermede kişi tarafından kullanılmaktadır (Sağır, 2006).

1.3.2.4. Risk

Karar verme sürecinde karar vericinin bulunduğu ortamın koşulları ve verilecek kararın sonucunda var olan riskin seviyesi karar vericiyi bu süreçte oldukça etkileyen koşullardan biridir. Risk seviyesinin daha düşük olduğu ve daha yüksek olduğu durumlarda alınacak kararlar farklı olabilmektedir. Karar vericinin kişiliğinin de etkisi olmakla beraber daha az riskli durumlarda daha rahat ve isabetli kararlar alınabileceken risk seviyesi yükseldikçe kişi karar vermekte zorlanabilmekte, hata yapma olasılığı da artabilmektedir. Bunu önleyebilmek için gerekli verilere ulaşılabilmesi ve eldeki tüm verilerin dikkatli bir şekilde kullanılması ile hesaplamaların yapılması doğru öngörüde bulunmayı kolaylaştıracaktır (Hatiboğlu, 1976).

1.3.2.5. Karara Katılma

Karar verme sürecinde karar verici veya vericiler tek kişi olabileceği gibi bir grup da olabilir. Son yıllarda, karar vermede bireysel hareket edilmesinden ziyade bir grup sorumluluğu altında hareket edilmesine yönelik bir eğilim olduğu görülmektedir. Özellikle karmaşık, risk ve belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu durumlarda ve stratejik öneme sahip kararlarda daha belirgin olarak uygulanmaktadır. Grup içerisinde karar verme de bireysel karar verme gibi belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bireysel karar verici nasıl karar verme sürecinde çeşitli faktörlerden etkileniyorsa grup içerisinde de bazı faktörler karar verme sürecine etki etmektedir (Harrison,1987).

Grup halinde karar vermenin bireysel karar vermeye göre çeşitli avantajları bulunmaktadır (Certo,2003):

- Bireysel karar vermeye göre daha objektiftir,
- Değerlendirmede kullanılan bilgi daha fazladır,
- Gruptaki kişi sayısı kadar seçenek üretilir,
- Grup üyeleri birbirinden etkilenerak yeni çağrışımlarla seçenekler üretilir,
- Beraber karar alındığı için daha kolay benimsenir ve böylece alınan kararlara direnç azalır,
- Kararlar beraber alındığı için bu durum çalışanların motivasyonlarını arttıracaktır.

Grup halinde karar vermenin avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Rue ve Byers (2003)'e göre grup kararlarında yaşanabilecek bazı dezavantajlar şunlardır:

- Grup içerisinde bazı kişilerin daha baskın olması,

- Sosyal baskıdan etkilenmesi,
- Grup üyeleri arasında rekabet oluşması,
- Karar alma sürecinin uzaması, masraflı olması,
- Oluşabilecek bir hata durumunda sorumlu bulunamaması.

1.3.2.6. Zaman

Karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden biri de zaman durumudur. Özellikle karar alma sürecinde yaşanabilecek olumsuzluklar zamanın verimli ve etkili bir biçimde kullanılmamasına neden olmaktadır. Zaman faktörü alınacak olan kararın niteliğini de etkilemektedir. Zaman kısıtının bulunduğu durumlarda yeteri kadar bilgi toplanamaması, alınması gereken kararın önemi, aceleliği ve alternatif sayısının azlığı karar verme sürecinin verimliliğini ve alınacak kararın niteliğini etkileyecektir (Sucu, 2000).

Karar vericinin karar alma sürecinde zaman hususunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Böylece gecikme sorununun önüne geçilecektir. Zaman kısıtı olduğu durumlarda karar verici üzerinde psikolojik bir baskı durumu oluşacaktır. Bu durum bazen faydalı olurken genelde risk oluşturabilmekte, aşırı heyecan ve telaş yaratabilmektedir. Uygun ve doğru karar vermek için yeterli bir zaman dilimi ayrılması gerekmektedir. Karar bu belirlenen süre içerisinde alınmalıdır. Çünkü zamanında alınmamış bir kararın etkililiği ve verimliliği azalacaktır (Dinçer, 2003, s.42; İmrek, 2003).

1.3.3. Karar Verme Stilleri

Karar verme stili, bireyin herhangi bir karar alma ile karşı karşıya geldiğinde gösterdiği alışkanlık haline gelmiş ve/veya öğrenilmiş davranışları ifade etmektedir. Karar verme süreci içerisinde olan kişinin yaklaşımını, tepkisini ve davranışını içine alan bir durumdur. Karar verirken farklı stiller tercih edilebilmektedir. Örneğin bazı kişiler planlı ve mantıklı şekilde karar verme stilini seçerken, bazıları kaderci, sezgisel, aşırı titiz ve bağımlı gibi diğer karar verme stillerine yönelmektedirler (Öztabak ve Erdoğan, 2017).

Yapılan araştırmalarla pek çok farklı karar verme stili ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki Harren (1979) tarafından tanımlanan akılcı, bağımlı ve sezgidel karar verme stilleridir. Arroba (1978) ise düşüncesizce, uyumlu, mantıksal, duygusal, sezgisel ve tereddütlü karar verme stilleri bulunduğunu ifade etmiştir. Dinklage (1967) ise içtepisel, kaderci, boyun eğici, erteleyici, kendine eziyet eden, planlı, sezgisel, donuk, gerçeklerden kaçan, güvenli şeklinde bir gruptandırma yapmıştır. Deniz (2004) ise karar verme davranışlarını panik, erteleyici, kaçınan ve dikkatli şeklinde tanımlamıştır.

1.3.4. Karar Verme Kuramları

1.3.4.1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Krumboltz ve arkadaşları (1979), bireylere rasyonel olarak nasıl karar verileceklerinin öğretilip öğretilmeyeceğini ve bu tür eğitimlerin simüle edilmiş kariyer kararlarının kalitesini iyileştirip iyileştirmeyeceğini belirlemek için bir deney gerçekleştirmişlerdir (Krumboltz, Kinnier, Rude, Scherba ve Hamel, 1986, s.1). Gerçekleştirdikleri bu deney sonucunda oluşturdukları modelde, Bandura tarafından geliştirilmiş olan sosyal öğrenme kuramına dayanarak, bireylerin özellikle kariyerleri ile ilgili kararlarında çevreleriyle olan etkileşimlerinin yani sosyal öğrenmenin etkili olduğunu göstermişlerdir. Sosyal öğrenme kuramına göre özellikle kariyer ile ilgili karar vermede göreve yaklaşım yetenekleri, geçmiş öğrenme yaşantıları, çevresel olay ve koşullar ve kalımsal özellikler etkili olmaktadır (Özyürek, 2011).

1.3.4.2. Fayda Kuramı

Baron (1994), rasyonel düşünme ile duygu arasındaki ilişkinin basit bir zıtlıktan, daha karmaşık olarak açıklamıştır. Psikolojik anlamda bu durumun belirli nedenleri ve etkileri bulunduğunu, duyguların genellikle kararlarımızın hedefi olduğu şeklinde açıklamıştır. Ayrıca kararlarımızı bazen arzu edilen, bazen de istenmeyen şekillerde etkilerler. Kısa vadede bize zarar verseler bile uzun vadede bize yardımcı olabilirler. Bizi onlarsız yaptığımızdan daha ahlaki ya da daha az ahlaki olarak hareket ettirebilirler. Baron fayda kuramını üç ögeye ayırarak açıklamıştır. Bunlar; çoklu yüklemeli fayda kuramı, beklenen fayda kuramı ve faydacılıktır. Faydacılık, karar verme sürecinde kişi için kazancın en fazla olduğu eylemdir ve kişi için en faydalı olanı ifade etmektedir. Çoklu yüklemeli fayda kuramı birbirinden farklı olan hedeflerden birisine yönelmeyi ifade etmektedir. Burada kişi gerçekleşme ihtimali en fazla olan seçenek ile en fazla değer yüklediği seçeneği dengeleyerek karar almaktadır. Beklenen fayda kuramı ise, kişinin karar alma sürecinde karşılaştığı seçeneklerin kendisi için faydalı sonuç verip vermemesiyle ilişkilidir. Kişi seçeneklerin olası değer ve sonuçlarını değerlendirmekte ve en çok yararı sağlayacağı alternatife yönelmektedir (Çolakkadıoğlu, 2003).

1.3.4.3. Çatışma Kuramı

Janis ve Mann (1977) karar durumlarının, özellikle kişisel olarak önemli olduğu anlarda karışıklıklara neden olabileceğini, bunun da strese ve çatışmalara yol açabileceğini

öne sürmüşlerdir. Fakat çatışma durumlarının karar veren kişi için hem iyi hem kötü olabileceğini, bunun da kişinin stres düzeyine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Karar verme sürecinde yaşanan stres, karar sonucunun kişide neden olabilecek olası zarardan kaynaklanmaktadır. Bu olası zarar durumu ise kişide psikolojik bir baskı ve strese neden olmaktadır. Janis ve Mann'ın geliştirmiş oldukları Çatışma Teorisinde kişilerin sergileyebilecekleri dört karar davranışından bahsedilmektedir. Bunlar; panik karar verme, erteleyici karar verme, kaçınan karar verme ve dikkatli karar vermedir.

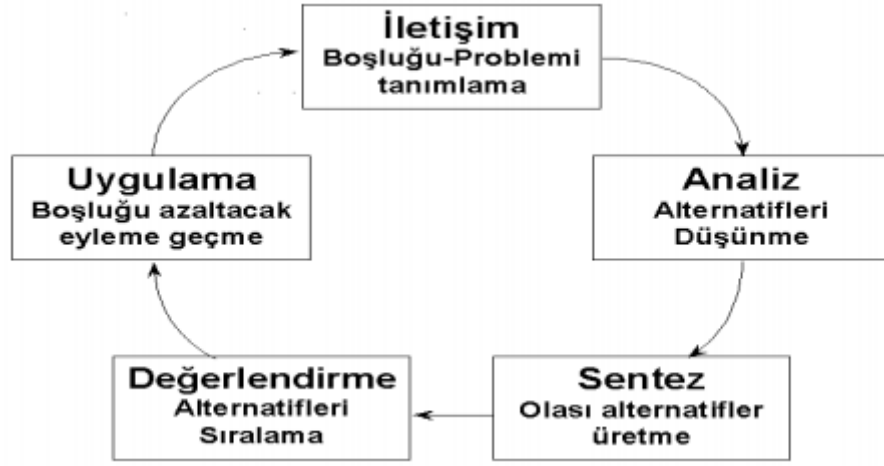
Dikkatli karar verme davranışı gösteren kişiler, öncelikle konu ile ilgili bilgi toplayarak olası seçenekleri değerlendirmektedirler. Mevcut alternatifler içerisinde en uygun olanı seçerken oldukça dikkatli davranmaya çalışırlar. Kaçınan karar verme davranışı gösteren kişiler kendileri karar vermekten çekinirler ve diğer insanlara bırakarak mesuliyeti daha çok başkasına bırakmaya çalışırlar. Erteleyici karar verme davranışı gösteren kişiler karar vermeyi sürekli ertelerler. Onlar için önemli bir sebep olmasa bile son ana kadar alınabilecek kararlar ertelenebilir. Böylece bir nebze baskıdan kurtulmaya çalışırlar. Panik karar verme davranışı gösteren kişilerde bu durum baskı ve stres oluşturur. Çoğunlukla kötümser düşünürler ve fazla düşünmeden karar verirler. Genelde en kötü alternatifi seçerler. Onlar için önemli olan bir an evvel karar vererek baskı ve stres durumunu ortadan kaldırmaktır (Mann, Burnett, Radford ve Ford,1997).

1.3.4.4. Bilişsel GÜDÜ Kuramı

Karar verme süreci bir takım davranışları içinde bulunduran bir süreçtir ve davranışların temelinde onların oluşmasını sağlayan güdüler yer almaktadır. Bireylerin çevresindeki hedefleri algılamaları için güdülenmeleri gerekmektedir. Bilişsel görüşe göre güdülenme davranışı bilinçli olarak gerçekleşir ve bireyi hedefe yönlendirir. Birey bu hedefe ulaşmak için planlar yapar ve bu doğrultuda uygulamaya geçer. Belirli bir amaca yönelik gerçekleşen bu davranışlar amaçlı davranış olarak nitelendirilir. Eğer bireyin amaçlı davranışı ile arasında bir engel varsa çevresiyle uyumlanmaya yönelir ve bunun için de yeni bilişsel örgütlenme oluşturur. Bunun için ihtiyaç duyduğu gereksinimlerini karşılamak amacıyla farklı seçenekler arasından tercihte bulunur (Taşgit, 2012).

Peterson, Sampson, Readon ve Lenz (2003), Bilişsel Bilgiyi İşleme Kuramının meslek danışmanlığına uygulanmasını sağlayan, kişinin farklı karar verme stillerini kullanarak ve karar verme becerileri alanında seçenekleri değerlendirerek karar verme davranışını meydana getirdiğini ileri sürmektedirler. Bu alanda bireyin kullanabilmesi amacıyla IASDU

(İletişim-Analiz-Sentez-Değerlendirme-Uygulama) döngüsü (Şekil 1.5) olarak tanımlanan bir karar verme modeli geliştirmişlerdir (Kırdök, 2010).



Şekil 1.5. IASDU Döngüsü

Kaynak: Kırdök, 2010, s.19.

1.3.4.5. Tahmin ve Pişmanlık Kuramı

Tahmin ve pişmanlık kuramına göre karar vermeden önce her bir seçeneğin olası sonuçları değerlendirilmektedir. Aynı zamanda yapılacak olan seçim karar vericiye sağlayacağı yarar veya olası zararlar da göz önünde bulundurulmaktadır. Mevcut alternatifler içerisinde fayda düzeyi en yüksek olan ve aynı şekilde olası zararı en düşük olanı seçilmeye çalışılır (Acıbozlar, 2006). Değerlendirme yapılırken kişi, seçeceği seçeneğin fayda ve zararını kıyaslarlarken tercih edilmeyecek olan seçeneklerde yaşayabileceği pişmanlık durumlarını da değerlendirir (Ersever, 1996).

1.3.4.6. Gati Karar Kuramı

Gati, karar verme kuramında karar verme davranışının, çoğunlukla seçilecek olan seçeneğin meydana gelmesinin tam olarak garanti edilemediği durumlarda ve belirsizlik durumlarında yaşandığını ifade etmiştir. Alınması gereken önemli bir karar için yalnız tek bir seçenek belirlemek risklidir. Dolayısıyla tek bir en iyi seçenek yerine ikinci, üçüncü hatta dördüncü en iyi seçenekler de belirlenmeli ve değerlendirmede göz önünde bulundurulmalıdır. Uygun alternatifler belirlenirken karar ile ilgili göz önünde

bulundurulması gereken tüm bilgiler değerlendirilerek bu alternatifler belirlenmelidir (Gati ve Asher, 2001).

1.3.4.7. Oyun Kuramı

Karar vermeyi Oyun Kuramı ile açıklayan görüşe göre karar vericilerin birbirleriyle etkileşim halinde olduklarını ve bu etkileşimin aldıkları kararlar üzerinde etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu kurama göre, karar vericiler hedeflerini açık bir şekilde tanımlar, aldıkları kararlarda akılcı davranır ve diğer karar vericilerin kararlarını da göz önünde bulundurarak stratejik bir şekilde karar verirler. Gerçek hayatın bir temsili olarak kabul edilen Oyun kuramı modelleri soyuttur. Modellerin soyut olması, birçok olayı incelemek amacıyla kullanımlarına imkân sağlar (Narangerel, 2020).

1.3.4.8. Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından 1964 yılında oluşturulan beklenti kuramına göre karar verme sürecinde kişi mevcut alternatifler içerisinde gerçekleşme olasılığı en yüksek ve en çok istediğine doğru yönelim ve çaba gösterir. Temelinde motivasyon yer alan beklenti kuramında kişi karar alma sürecinde göstereceği performans ile elde edeceği ödülü karşılaştırır. Kaybetme riski yüksek olduğu durumlarda kişi gerçekleşme olasılığı en yüksek olan seçeneği tercih ederken riskin düşük olduğu durumlarda en çok istediği seçeneği tercih etme eğilimindedir (Kuzgun, 2014).

1.3.5. Karar Verme Modelleri

1.3.5.1. Mesleki Karar Verme Modeli

Karar verme davranışını mesleki yönden ele alan Hilton (1962)'a göre, mesleki bu sürecin en önemli ögesi, karar verici konumunda olan kişinin kendisi ile çevresi arasındaki çatışma durumlarını azaltmadır. Bilişsel tutarsızlığı artırıcı faktörler Hilton tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Verilecek karar için zamanın yakın olması,
- Çevrenin engellemesi,
- Kariyer değişikliği ihtimalinin yüksek olması,
- Değerlendirilen meslek alternatiflerinin sayısının fazlalığı,
- Yetenekler konusunda yetersizlik,

- Birden fazla alternatife ilgi duyma,
- Alternatiflerin birbirine benzemesi,
- Alternatifler ilgili bilgi azlığı,
- Alınacak kararda geri dönüşün zorluğu,
- Uzun süreli plan yapmada zorlanma ve
- Sosyal baskılar.

Söz konusu tutarsızlık durumlarına karşın ortaya çıkan çelişkiyi azaltmak için üç yol sunulmuştur. Bunlar:

- Yapılacak olan mesleki planın genel olması,
- Alınması gereken kararın bir süre ertelenmesi veya
- Göz önünde bulundurulan mesleki alternatifler ile özelliklerin uyumluluğu dikkate alınarak tercih yapıp yapmama konusunda karar verme (Kuzgun, 2014)

1.3.5.2. Etiksel Karar Verme Modeli

Rest Etiksel Karar Verme Modelini geliştirirken Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden faydalanmıştır. Bu modele göre etiksel karar verme davranışı dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Seymen ve Bolat, 2007):

- Etiksel problemin farkına varılması; sürecin başlaması için sorunun farkına varılması gerekmektedir. Fakat burada iki durumla karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki bazı insanlar diğerlerine göre etiksel sorunları karşısında daha duyarsız olabilmekte, vurdumduymaz davranmaktadır. Diğer ise etiksel bir sorunun farkına bile varılmaması durumudur.

- Ahlaki gelişim ve etiksel yargılama; sorun algılandığında kişisel olarak yargılamada bulunulur. Burada ahlaki gelişim modelinde olduğu gibi hangi davranışların etik hangilerinin etik olmadığı hususunda uygun karar verilmesi gerekir.

- Etiksel niyet; alınacak kararda etiksel niyet etkilidir. Gösterilecek olan davranışın etiksel niyet taşıması onun sergilenmesi olasılığını yükseltecektir.

- Etiksel davranış; ilk üç aşama gerçekleştikten sonraki harekete geçilir. Bu aşamada gösterilecek olan davranışla ilgili eylem planları yapılır ve uygulanır. Çeşitli zorluklarla karşılaşabilme ihtimalinin olduğu bu aşamada kişinin vazgeçmemesi, azimli ve cesaretli olması gerekmektedir.

1.3.5.3. Kendini Dzenleme Modeli

Kendini dzenleme modeli, karar verme davranışını açıklarken farklı disiplinlerden bilim insanlarının akılcı iş analizine ve kendini dzenleme ile ilgili bilgilerine dayanmıştır. Bu modele göre kendine uygun amaçlar belirleyen ve bu amaçlara göre eylemlerde bulunan birey kendini dzenleyen karar vericiyi oluşturmaktadır. Karar verme sürecinde karar verici bir taraftan amaca ulaşmasına engel olabilecek bireysel eğilimleri, önyargıları ve engelleri idare ederken, öbür taraftan seçme, değerlendirme, üretme ve hedefe yönelik alternatiflerden öğrenmeyi gerçekleştirmelidir (Byrnes, 1998).



2. AMAÇ

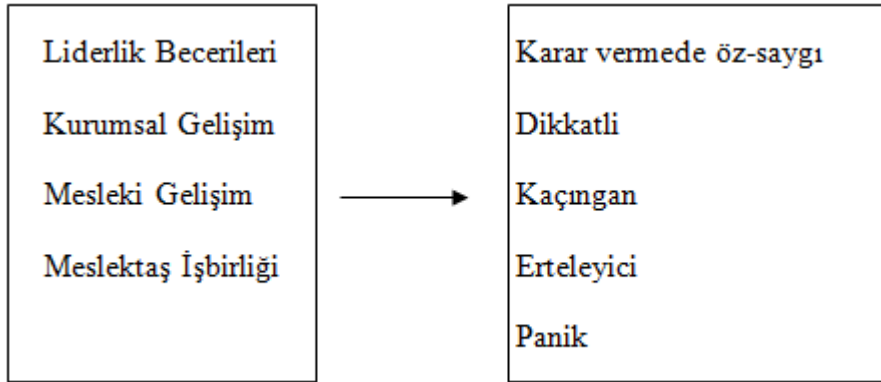
Bu çalışma ortaöğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik davranışları ve karar verme becerilerine ilişkin algı ve beklentileri, liderlik ile karar verme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ülkemizde bu alana dair çok sayıda direkt çalışma olmaması ve literatürde bu konuda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması sebebiyle bu çalışmanın ortaöğretimde beden eğitimi ve spor öğretmenlerin liderliği konusunda literatüre katkı sağlayacağı ve konuyu gündeme almada etkili olacağı beklenmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Bu çalışma, İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin liderlik ve karar verme becerisinin incelenmesini amaçlamaktadır. İfade edilen bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin karar verme becerileri ile liderlik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya konmuştur. Araştırmanın bir diğer amacı, medeni durum, cinsiyet, liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumu, yaş ile karar verme ve liderlik becerileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

Anket çalışması ile Ortaöğretim kurumlarında görevli Beden Eğitim ve Spor öğretmenlerinin liderlik ve karar verme becerileri arasındaki ilişkinin ortaya konmasında ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmada liderlik becerileri meslektaş işbirliği, mesleki gelişim ve kurumsal gelişim olmak üzere 3 alt boyutta; karar verme becerileri ise 1'i karar vermede öz-saygı olmak üzere, panik, erteleyici, kaçınan ve dikkatli tarzı boyutlarında incelenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırma Yerinin Seçimi

Bu araştırma İstanbul'daki ortaöğretim okullarını kapsamaktadır. Araştırmanın katılımcıları bu okullardan rastgele bir yöntem ile seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında görevli Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilenler oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Bağımlı/Bağımsız Değişkeni

Bu araştırma spor öğretmenlerinin liderlik davranışlarının karar verme becerileri ile ilişkisini incelemektedir. Bu nedenle araştırmanın bağımsız değişkeni liderlik davranışları iken bağımlı değişkeni karar verme becerileridir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma ikili bir yöntemsel yaklaşıma dayanmaktadır. Birinci yöntem literatür taraması iken diğer yöntem ise survey/anket tekniğidir. Araştırmanın kavramları literatür taraması ile belirlenmiş bundan sonraki aşamada araştırmanın hedef kitlesine anket uygulaması yapılmıştır.

3.6. Veri Toplama Araçları

Anket formunun çalışmanın amacına uygun şekilde hazırlanması sürecinde, öğretmenlerin karar verme biçimlerinin değerlendirilmesinde “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II”; liderlik becerilerinin değerlendirilmesinde ise “Öğretmen Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin kişisel özelliklerini ortaya koyan sorulara yer verilmiştir.

3.6.1. Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II

“Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II”, Mann ve arkadaşları tarafından 1998 yılında geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlaması Deniz (2004) tarafından yapılmıştır. Öğretmenlerin karar verme biçimlerinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılan bu ölçek içerisinde karar vermede öz-saygıyı ölçen (6 soru) sorular ile karar verme stillerinin belirlendiği (22 soru) sorular yer alır. Birinci kısımda yer alan karar vermede öz-saygı sorularından 2, 4 ve 6. sorular ters bir şekilde puanlanır iken 1, 3 ve 5. sorular düz bir şekilde puanlanır. Ölçeğin her iki kısmında yer alan sorulara verilen cevaplar doğru değil (0 puan), bazen doğru (1 puan) ve doğru (2 puan) şeklinde cevaplandırılır. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 12’dir. Ölçeğin ikinci kısmında yer alan karar verme stillerini ortaya koyan sorular şu şekilde sınıflandırılmıştır:

“Panik Karar Verme: 1, 13, 15, 20, 22.”

“Erteleyici Karar Verme: 5, 7, 10, 18, 21.”

“Kaçınan Karar Verme: 3, 9, 11, 14, 17, 19.”

“Dikkatli Karar Verme: 2, 4, 6, 8, 12, 16.”

Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı test tekrar ile 0,68-0,87 arasında tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızda ölçeğin güvenilirliği birinci kısım için 0,71, ikinci kısım için 0,88 olarak tespit edilmiştir.

3.6.2. Öğretmen Liderliği Ölçeği

“Öğretmen Liderliği Ölçeği (ÖLÖ)”, öğretmenlerin liderlik becerilerinin değerlendirilmesi amacıyla Beycioğlu ve Aslan (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek başlangıçta 29 madde üzerinden yapılandırılmış iken yapılan faktör analizi sonrasında ölçek 25 maddeye düşmüştür. Bu maddeler için “Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık Sık (4), Her Zaman (5)” likert sıralaması tercih edilmiştir. Ölçekten alınabilecek “en düşük puan 25 iken en yüksek puan 125”tir. Yüksek puan öğretmen liderliğine yönelik algı ve beklentinin yüksek olduğunu gösterir.

Ölçek içerisinde meslektaşlarla işbirliği, mesleki gelişim ve kurumsal gelişim olmak üzere 3 alt boyut yer almaktadır. bu boyutlarda sırasıyla 9, 11 ve 5 madde yer alır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyine yönelik yapılan analiz sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı beklenti için 0,93 olarak; algı için 0,95 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada bu oran 0,94 olarak tespit edilmiştir.

3.6.3. Kişisel Bilgi Formu

Anket formu içerisinde katılımcıları tanımlayıcı nitelikte olan demografik özellikler soruları yer almaktadır. Bu sorular içerisinde “cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, öğretmenliği kendi isteğinizle mi seçtiniz?, öğretmenlikten memnun musunuz?, branşınızla ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katıldınız mı?, liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katıldınız mı?, okulun türü ve öğretmenlik yapma süresi” yer almaktadır.

3.7. Veri Analizi

Araştırmada anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntemler şu şekildedir:

Cronbach’s Alpha: Araştırmada Formu, “Öğretmen Liderliği Ölçeği” ve “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II” içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılmıştır.

Frekans Dağılımları: Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik özelliklerin ortaya konması amacıyla kullanılmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler: Araştırmada Formu, “Öğretmen Liderliği Ölçeği” ve “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II” içerisinde yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı özelliklerin ortaya konmasında kullanılmıştır.

Korelasyon Analizleri: Araştırmada liderlik becerileri ve alt boyutları olan meslektaş işbirliği, mesleki gelişim ve kurumsal gelişme ile karar vermede öz-saygı ve karar verme stilleri olan panik, erteleyici, kaçınan ve dikkatli liderlik tarzı arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Burada elde edilen sonuçların yorumlanmasında aşağıdaki sınıflama baz alınmıştır:

“0,70-1,00 yüksek”;

“0,70-0,30 orta”;

“0,30-0,00 düşük” (Büyüköztürk, 2002: 31).

Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testleri: Araştırmada ölçeklerin medeni durum, yaş, cinsiyet, liderlikle ilgili seminer, kurs vg. faaliyetlere katılma durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitinde kullanılmıştır.

Normallik analizi: Çalışmada kullanılan verilerin dağılımının normal olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmıştır.



4. BULGULAR

Araştırmada ilk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerinin demografik bilgilerine ilişkin bulgulara yer verilmiş, ikinci olarak ölçekte yer alan değişkenlerin tanımlayıcı özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmada sonraki aşamada verilerin normallik dağılımı verilmiş, değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ve demografik özelliklere göre karşılaştırma sonuçları ortaya konmuştur.

4.1. Araştırma Grubunu Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin verilerine ilişkin değişkenlere ait bilgilere yer verilmiştir. Örneklem grubun demografik özelliklere göre dağılımları tablolar halinde sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri		N	%
	Kadın	51	34,0
	Erkek	99	66,0
	Toplam	150	100,0
Medeni Durum Dağılımları		N	%
	Evli	69	46,0
	Bekar	78	52,0
	Dul	3	2,0
	Toplam	150	100,0
Eğitim Düzeyi Dağılımları		N	%
	Lisans	119	79,3
	Yüksek lisans	29	19,3
	Doktora	2	1,3
	Toplam	150	100,0
Yaş Dağılımları		N	%
	22-30 yaş	67	44,7
	31-40 yaş	44	29,3
	41-50 yaş	25	16,7
	51-65 yaş	14	9,3
	Toplam	150	100,0
Öğretmenliği İsteğiyle Seçip Seçmediklerine Dağılımlar		N	%
	Evet	142	94,7
	Hayır	8	5,3

	Toplam	150	100,0
Öğretmenlikten Memnun Olma Dağılımları		N	%
	Memnun değilim	3	2,0
	Kararsızım	11	7,3
	Memnunum	136	90,7
	Toplam	150	100,0
Branşlarıyla İlgili Kurs, Seminer vb. Etkinliklere Katılma Durumuna Yönelik Dağılımlar		N	%
	Evet	143	95,3
	Hayır	7	4,7
	Toplam	150	100,0
Liderlikle İlgili Kurs, Seminer vb. Etkinliklere Katılma Durumu Dağılımları		N	%
	Evet	9	64,0
	Hayır	54	36,0
	Toplam	150	100,0
Görev Yaptıkları Okul Türüne Yönelik Dağılımlar		N	%
	Resmi ortaöğretim	80	53,3
	Özel ortaöğretim	24	16,0
	Özel ilköğretim	15	10,0
	Resmi ilköğretim	31	20,7
	Toplam	150	100,0
Öğretmenlik Yapma Süresi Dağılımları		N	%
	0-10 yıl	103	68,7
	11-20 yıl	20	13,3
	21-30 yıl	27	18,0
	Toplam	150	100,0

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarında %34'ünün kadın ve %66'sının ise erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durum dağılımlarında %46'sının evli; %52'sinin bekar ve son olarak %2'sinin dul olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %79,3'ünün lisans; %19,3'ünün yüksek lisans ve %1,3'ünün ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş durumlarına bakıldığında %44,7'sinin 22-30 yaşında; %29,3'ünün 31-40 yaşında; %16,7'sinin 41-50 yaşında ve son olarak %9,3'ünün ise 51-65 yaşında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların öğretmenliği isteyerek seçip seçmediklerine yönelik durumlarına bakıldığında %94,7'sinin öğretmenliği isteyerek seçtiği, %5,3'ünün isteyerek seçmediği görülmektedir.

Katılımcıların öğretmenlikten memnun olma durumlarına bakıldığında %2'sinin memnun olmadığı, %7,3'ünün kararsız olduğu, %90,7'sinin ise memnun olduğu görülmektedir.

Katılımcıların branşlarıyla ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumuna bakıldığında %95,3'ünün katılım gösterdiği, %4,7'sinin katılım göstermediği görülmektedir.

Katılımcıların liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumuna bakıldığında %64'ünün katılım gösterdiği, %36'sının katılım göstermediği görülmektedir.

Katılımcıların öğretmenlik yaptıkları okul türüne bakıldığında %53,3'ünün resmi ortaöğretimde; %16'sının özel ortaöğretimde; %10'unun özel ilköğretimde ve son olarak %20,7'sinin resmi ilköğretimde öğretmenlik yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların öğretmenlik yapma sürelerine bakıldığında %68,7'sinin 0-10 yıldır; %13,3'ünün 11-20 yıldır ve son olarak %18'inin 21-30 yıldır öğretmenlik yaptığı görülmektedir.

4.2. Ölçeklerin Tanımlanmasına Ait Bulgular

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Liderliği Ölçeğinin Tanımlanmasına Ait Sonuçlar	Ort.	SS
“Öğretmen adaylarına, stajyer öğretmenlere ve okula yeni atanan öğretmenlere yardımcı olmak”.	4,60	,705
“Meslektaşlarının mesleki gelişimini artırmaya yönelik çaba sarf etmek”.	4,33	,833
“Gözlem ve deneyimlerini paylaşarak meslektaşlarına dönüt sağlamak”.	4,45	,807
“Arkadaşlarını alanlarıyla ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek”.	4,27	,851
“Öğretmenlikle ilgili çalışmalar veya araştırma projeleri süreçlerine (hazırlama, yürütme veya katılım) dahil olmak”.	4,12	,912
“1, bölge veya ülke düzeyindeki mesleki çalışma gruplarında görev almak”.	3,70	1,140
“Eğitim sürecine velilerin daha fazla katılımını sağlayacak etkinliklerde görev almak”.	3,84	1,024

“Okula kaynak sağlamak amacıyla kurumlarla ve kişilerle iletişim kurmada istekli olmak”.	3,93	1,028
“Okulun geliştirilmesine yönelik çalışmalara katılım konusunda istekli olmak”.	4,27	,864
“Meslektaşlarıyla, öğrencilerin sınıf düzeyinde başarı durumlarıyla ilgili görüş alışverişinde bulunmak”.	4,41	,821
“Okula ilişkin bilgi ve raporların hazırlanması konusunda istekli olmak”.	4,14	,934
“Meslektaşlarından yeni şeyler öğrenmek konusunda açık olmak”.	4,45	,782
“Zümre başkanlığı gibi resmi önderlik görevlerini etkin biçimde gerçekleştirmek”.	4,10	1,098
“Okul stratejik planının veya planda yer alan bazı hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecine katılmak”.	4,19	,917
“Okulda uygulanacak öğretim programlarına yönelik materyallerin seçiminde görev almak”.	4,19	,930
“Öğrencinin akademik başarısını destekleyecek okul dışı etkinlikler düzenlemek”.	4,21	,894
“Öğrencilerin başarısına yönelik özverili çalışmalarıyla örnek olmak”.	4,41	,787
“Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapıcı tutumlar sergilemek”	4,38	,774
“Meslektaşlarına okulun değerli bir üyesi olarak davranmak.”	4,53	,721
“Okulla ilgili kararların alınmasında meslektaşlarının etkin katılımı için çaba sarf etmek”.	4,27	,810
“Eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin düzeylerine göre geliştirmek konusunda istekli olmak”.	4,34	,767
“Katılımcı ve paylaşımcı öğrenme etkinliklerine fırsat tanımak konusunda örnek olmak.”	4,37	,746
Öğrencilerine güvenmek.	4,21	,832
“Öğrencilerine güven vermek.”	4,54	,774
“Okulla ilişkin sorunların çözümüne yönelik olarak “katılımcı” tutumlar sergilemek”	4,43	,727

Öğretmenlerin liderlik becerilerini ortaya koyan ifadelere yönelik elde edilen tanımlayıcı istatistiklerde en yüksek düzeyli ortalamanın “Öğretmen adaylarına, stajyer öğretmenlere ve okula yeni atanan öğretmenlere yardımcı olmak.”, en düşük düzeyli ortalamanın ise “1, bölge veya ülke düzeyindeki mesleki çalışma gruplarında görev almak.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Karar Vermede Öz-Saygının Tanımlanmasına Ait Sonuçlar	Ort.	SS
“Karar verme yeteneğime güvenirim.”	1,79	,427
“Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.”	1,70	,502
“Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.”	1,53	,514
“Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.”	1,68	,606
“Kendimi o kadar cesaretsiz hissederim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.”	1,77	,557

“Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.”	1,48	,653
---	------	------

Öğretmenlerin karar vermede öz-saygıyı ortaya koyan ifadelerin tanımlanmasına yönelik elde edilen istatistiklerde en yüksek düzeyli ortalamanın “Karar verme yeteneğime güvenirim.” İfadesine; en düşük düzeyli ortalamanın “Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.” İfadesine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Karar Verme Stilllerinin Tanımlanmasına Ait Sonuçlar	Ort.	SS
“Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymışım gibi hissederim.”	,63	,649
“Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.”	1,82	,403
“Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.”	,63	,680
“Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım”.	1,54	,620
“Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.”	,77	,770
“Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm.”	1,79	,442
“Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.”	,59	,697
“Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım.”	1,76	,473
“Karar vermekten kaçınırım.”	,40	,635
“Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.”	,97	,732
“Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem”	,59	,803
“Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım”.	1,78	,447
“Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.”	,65	,646
“Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişiye bırakırım.”	,63	,670
“Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissederim.”	,47	,692
“Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.”	1,73	,501
“Zorunda kalmadıkça karar vermem.”	,70	,740
“Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.”	,65	,742
“Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih ederim.”	,87	,688
“Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.”	,58	,707
“Karar vermeyi ertelerim.”	,54	,672
“Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.”	,57	,680

Öğretmenlerin karar verme stillerini ortaya koyan ifadelerin istatistiksel sonuçlarında en yüksek düzeyli katılımın “Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.” İfadesine;

en düşük düzeyli katılımın ise “Karar vermektan kaçınırım.” İfadesine ait olduğu gör÷lmektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Ölçekten Aldığı Genel Puan Ortalamalarına Göre Dağılımı	Ort.	SS
Öğretmenlerin Liderlik Becerileri	106,69	16,106
Kurumsal Gelişme	37,51	6,301
Mesleki Gelişim	47,29	7,472
Meslektaş İşbirliği	21,89	3,300
Karar Vermede Öz-Saygı	9,95	2,090
Dikkatli	10,42	1,826
Kaçınan	3,83	3,051
Erteleyici	3,53	2,674
Panik	2,90	2,506

Tablo 4.5, anket formu içerisinde yer alan ölçeklerin tanımlayıcı istatistiksel sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, öğretmenlerin liderlik becerilerinin puanının 106,69 olduğu gör÷lmektedir. Bu değer, öğretmenlerin liderlik becerilerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerine ait puanın 9,95 olduğu gör÷lmektedir. Bu değere göre, karar vermede öz-saygı düzeylerinin yüksektir.

Katılımcıların karar verme stillerine yönelik elde edilen tanımlayıcı istatistiklerde dikkatli karar verme puanının 10,42; kaçınan karar verme puanının 3,83; etkileyici karar verme puanının 3,53 ve son olarak panik karar verme puanının 2,90 olduğu gör÷lmektedir.

4.3. Normallik Analizi

Tablo 4.6. Normallik Test Sonuçları	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	p	İstatistik	Df	p
Öğretmenlerin Liderlik Becerileri	,128	150	,000	,907	150	,000
Kurumsal Gelişme	,120	150	,000	,919	150	,000
Mesleki Gelişim	,151	150	,000	,883	150	,000
Meslektaş İşbirliği	,173	150	,000	,840	150	,000
Karar Vermede Öz-Saygı	,192	150	,000	,862	150	,000
Dikkatli	,231	150	,000	,805	150	,000

Kaçıngan	,141	150	,000	,909	150	,000
Erteleyici	,165	150	,000	,916	150	,000
Panik	,160	150	,000	,905	150	,000

Anket formunda yer alan ölçek ifadelerinden elde edilen verilerin normal bir dağılım göstermediği görülmektedir. Bu sonuç, araştırmada parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılmasını sağlamıştır.

4.4. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sınanması

Bu başlık altında araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin sınanması sonucunda elde edilen sonuçlar verilmektedir.

4.4.1. Öğretmenlerin Liderlik Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 4.7. Liderlik Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	Liderlik Becerileri
Karar Vermede Öz-Saygı	,13
Dikkatli	,23**
Kaçıngan	-,12
Erteleyici	-,14
Panik	-,07

** $p < 0,01$,

Öğretmenlerin liderlik becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Buna karşın liderlik becerileri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.4.2. Öğretmenlerin Kurumsal Gelişme Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 4.8. Kurumsal Gelişme Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	Kurumsal Gelişme Becerileri
Karar Vermede Öz-Saygı	,18*
Dikkatli	,20*
Kaçıngan	-,13
Erteleyici	-,14
Panik	-,07

* p<0,05

Öğretmenlerin kurumsal gelişme becerileri ile karar verme tarzlarından kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Buna karşın kurumsal gelişme becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.4.3. Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 4.9. Mesleki Gelişim Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	Mesleki Gelişim Becerileri
Karar Vermede Öz-Saygı	,09
Dikkatli	,25**
Kaçıngan	-,11
Erteleyici	-,14
Panik	-,09

** p<0,01,

Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Buna karşın mesleki gelişim becerileri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.4.4. Öğretmenlerin Meslektaş İşbirliği Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 4.10. Meslektaş İşbirliği Becerileri İle Karar Vermede Öz-Saygı ve Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	Meslektaş İşbirliği
Karar Vermede Öz-Saygı	,08
Dikkatli	,17*
Kaçıngan	-,13
Erteleyici	-,11
Panik	-,02

* p<0,05

Öğretmenlerin meslektaş işbirliği becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Buna karşın meslektaş işbirliği becerileri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Medeni Duruma Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılması Sonuçları	Medeni Durum	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Z Puanı	p
Öğretmenlerin Liderlik Becerileri	Evli	69	75,56	5213,50	2790,500	,99
	Bekar	81	75,45	6111,50		
	Toplam	150				
Kurumsal Gelişme	Evli	69	76,34	5267,50	2736,500	,83
	Bekar	81	74,78	6057,50		
	Toplam	150				
Mesleki Gelişim	Evli	69	76,32	5266,00	2738,000	,83
	Bekar	81	74,80	6059,00		
	Toplam	150				
Meslektaş İşbirliği	Evli	69	71,93	4963,00	2548,000	,34

	Bekar	81	78,54	6362,00		
	Toplam	150				
Karar Vermede Öz-Saygı	Evli	69	89,59	6181,50	1822,500	,00
	Bekar	81	63,50	5143,50		
	Toplam	150				
Dikkatli	Evli	69	78,78	5435,50	2568,500	,38
	Bekar	81	72,71	5889,50		
	Toplam	150				
Kaçınan	Evli	69	66,68	4601,00	2186,000	,02
	Bekar	81	83,01	6724,00		
	Toplam	150				
Erteleyici	Evli	69	69,24	4777,50	2362,500	,10
	Bekar	81	80,83	6547,50		
	Toplam	150				
Panik	Evli	69	66,95	4619,50	2204,500	,03
	Bekar	81	82,78	6705,50		
	Toplam	150				

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre liderlik becerileri ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerinde evlilerin öz-saygı düzeylerinin bekarlarda yüksek olduğu; panik karar verme tarzının ise bekar öğretmenlerde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. Yaşa Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılma Sonuçları	Yaş	N	Sıralı Ortalama	Z Puanı	p
Öğretmenlerin Liderlik Becerileri	22-30 yaş	67	74,16	,125	,94
	31-40 yaş	44	77,02		
	41 yaş ve üzeri	39	76,08		
	Toplam	150			
Kurumsal Gelişme	22-30 yaş	67	75,13	,098	,95
	31-40 yaş	44	77,14		
	41 yaş ve üzeri	39	74,29		
	Toplam	150			
Mesleki Gelişim	22-30 yaş	67	73,05	,429	,81
	31-40 yaş	44	76,57		
	41 yaş ve üzeri	39	78,50		
	Toplam	150			
Meslektaş İşbirliği	22-30 yaş	67	76,46	,089	,96
	31-40 yaş	44	75,48		
	41 yaş ve üzeri	39	73,88		
	Toplam	150			

Karar Vermede Öz-Saygı	22-30 yaş	67	60,53	17,487	,00
	31-40 yaş	44	80,70		
	41 yaş ve üzeri	39	95,35		
	Toplam	150			
Dikkatli	22-30 yaş	67	68,76	3,161	,21
	31-40 yaş	44	80,22		
	41 yaş ve üzeri	39	81,76		
	Toplam	150			
Kaçıngan	22-30 yaş	67	82,28	3,058	,22
	31-40 yaş	44	71,10		
	41 yaş ve üzeri	39	68,81		
	Toplam	150			
Erteleyici	22-30 yaş	67	81,60	2,464	,29
	31-40 yaş	44	71,38		
	41 yaş ve üzeri	39	69,68		
	Toplam	150			
Panik	22-30 yaş	67	84,66	7,308	,03
	31-40 yaş	44	74,09		
	41 yaş ve üzeri	39	61,36		
	Toplam	150			

Öğretmenlerin yaşlarına göre liderlik ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerinde 41 yaş ve üzerinde olanların öz-saygı düzeylerinin daha yüksek olduğu; panik karar verme tarzının ise benzer şekilde 41 yaş ve üzeri öğretmenlerde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13.		N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Z Puanı	p
Liderlikle İlgili Kurs, Seminer vb. Etkinliklere Katılma Durumuana Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılma Sonuçları	Liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katıldınız mı?					
Öğretmenlerin Liderlik Becerileri	Evet	96	76,91	7383,00	2457,000	,60
	Hayır	54	73,00	3942,00		
	Toplam	150				
Kurumsal Gelişme	Evet	96	77,51	7440,50	2399,500	,45

	Hayır	54	71,94	3884,50		
	Toplam	150				
Mesleki Gelişim	Evet	96	76,51	7344,50	2495,500	,70
	Hayır	54	73,71	3980,50		
	Toplam	150				
Meslektaş İşbirliği	Evet	96	76,55	7349,00	2491,000	,69
	Hayır	54	73,63	3976,00		
	Toplam	150				
Karar Vermede Öz-Saygı	Evet	96	74,06	7109,50	2453,500	,58
	Hayır	54	78,06	4215,50		
	Toplam	150				
Dikkatli	Evet	96	75,14	7213,00	2557,000	,89
	Hayır	54	76,15	4112,00		
	Toplam	150				
Kaçıngan	Evet	96	76,60	7353,50	2486,500	,68
	Hayır	54	73,55	3971,50		
	Toplam	150				
Erteleyici	Evet	96	79,08	7592,00	2248,000	,17
	Hayır	54	69,13	3733,00		
	Toplam	150				
Panik	Evet	96	76,47	7341,00	2499,000	,71
	Hayır	54	73,78	3984,00		
	Toplam	150				

Öğretmenlerin liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumuna göre liderlik ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.14. Cinsiyete Göre Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin Karşılaştırılma Sonuçları	Cinsiyet	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Z Puanı	p
Öğretmenlerin Liderlik Becerileri	Kadın	51	82,05	4184,50	2190,500	,19
	Erkek	99	72,13	7140,50		
	Toplam	150				
Kurumsal Gelişme	Kadın	51	81,54	4158,50	2216,500	,22
	Erkek	99	72,39	7166,50		
	Toplam	150				
Mesleki Gelişim	Kadın	51	83,36	4251,50	2123,500	,11
	Erkek	99	71,45	7073,50		
	Toplam	150				
Meslektaş İşbirliği	Kadın	51	78,82	4020,00	2355,000	,49
	Erkek	99	73,79	7305,00		
	Toplam	150				

Karar Vermede Öz-Saygı	Kadın	51	78,86	4022,00	2353,000	,49
	Erkek	99	73,77	7303,00		
	Toplam	150				
Dikkatli	Kadın	51	74,14	3781,00	2455,000	,78
	Erkek	99	76,20	7544,00		
	Toplam	150				
Kaçınan	Kadın	51	73,11	3728,50	2402,500	,63
	Erkek	99	76,73	7596,50		
	Toplam	150				
Erteleyici	Kadın	51	64,44	3286,50	1960,500	,02
	Erkek	99	81,20	8038,50		
	Toplam	150				
Panik	Kadın	51	69,56	3547,50	2221,500	,22
	Erkek	99	78,56	7777,50		
	Toplam	150				

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik becerileri ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar verme stillerinden “erteleyici” karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin erteleyici karar verme tarzının erkek öğretmenlerde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15. Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi	SONUÇ
“H1: Öğretmenlerin liderlik becerileri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H2: Öğretmenlerin liderlik becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KABUL
“H3: Öğretmenlerin liderlik becerileri ile kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H4: Öğretmenlerin liderlik becerileri ile erteleyici karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H5: Öğretmenlerin liderlik becerileri ile panik bir şekilde karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H6: Öğretmenlerin kurumsal gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KABUL
“H7: Öğretmenlerin kurumsal gelişim becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KABUL
“H8: Öğretmenlerin kurumsal gelişim becerileri ile kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H9: Öğretmenlerin kurumsal gelişim becerileri ile erteleyici karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H10: Öğretmenlerin kurumsal gelişim becerileri ile panik bir şekilde karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H11: Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H12: Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KABUL
“H13: Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED

“H14: Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile erteleyici karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H15: Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile panik bir şekilde karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H16: Öğretmenlerin meslektaş işbirliği becerileri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H17: Öğretmenlerin meslektaş işbirliği becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KABUL
“H18: Öğretmenlerin meslektaş işbirliği becerileri ile kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H19: Öğretmenlerin meslektaş işbirliği becerileri ile erteleyici karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H20: Öğretmenlerin meslektaş işbirliği becerileri ile panik bir şekilde karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
“H21: Öğretmenlerin liderlik becerileri ve karar verme becerileri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.”	KISMEN KABUL
“H22: Öğretmenlerin liderlik becerileri ve karar verme becerileri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.”	KISMEN KABUL
“H23: Öğretmenlerin liderlik becerileri ve karar verme becerileri ile liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.”	RED
“H24: Öğretmenlerin liderlik becerileri ve karar verme becerileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.”	KISMEN KABUL

Tablo 6.15’den de anlaşılacağı üzere öğretmenlerin liderlik becerileri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında; kurumsal gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında; mesleki gelişim becerileri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında ve son olarak meslektaş işbirliği becerileri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme arasında anlamlı düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu kaydedilmiştir.

5. TARTIŞMA

Yapılan çözümlene sonucunda öğretmenlerin liderlik becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında; kurumsal gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı düzeyleri ve dikkatli karar verme stilleri arasında; mesleki gelişim becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında ve son olarak meslektaş işbirliği becerileri ile dikkatli karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Philips ve arkadaşlarının (1984) yaptıkları çalışmada üniversite öğrencilerinde karar verme stilleri ile bunun mesleki karar verme sürecinde nasıl bir rol oynadığı ve yaşam süreciyle olan ilişkisi ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda öğrencilerin daha çok bağımlı karar verme yönünde becerilerinin olduğu ve etkili karar verme becerisine sahip olan öğrencilerde sorumluluk alma ve mantıklı karar verme stilleri geliştirdikleri görülmüştür. Burnet ve arkadaşları (1989) kariyer kararları ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, ihtiyatlı-seçici karar verme stilleri ile kariyer seçimi ve konu seçimi arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca, özsaygısı yüksek olanlarda ihtiyatlı-seçici karar verme stillerinin daha çok kullanıldığı tespit edilmiştir. Jami Jami'nin (2018) çalışmasında da benzer şekilde karar verme stilleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulguda, öğretmenlerin medeni durumlarına göre karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerinde evlilerin öz-saygı düzeylerinin bekarlarda yüksek olduğu; panik karar verme tarzının ise bekar öğretmenlerde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İlmez'in (2010) çalışmasında liderlik stilleri ile medeni durum, yaş ve cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulguda, öğretmenlerin yaşlarına göre karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerinde 41 yaş ve üzerinde olanların öz-saygı düzeylerinin daha yüksek olduğu; panik karar verme tarzının ise benzer şekilde 41 yaş ve üzeri öğretmenlerde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Güner'in (2017) çalışmasında 30-40 yaşındaki öğretmenlerde kararsızlık halinin yüksek olduğu, 41 yaşın üstündeki öğretmenlerde ise kararsızlığın yaşanmadığı kaydedilmiştir. Taşpınar'ın (2019)

çalışmasında, öğretmenlerin liderlik becerileri ile bu beceriler arasında yer alan meslektaş işbirliği, kurumsal gelişme ve mesleki gelişim becerilerinin yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulguda, öğretmenlerin liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumuna göre liderlik ve karar verme becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Son olarak, araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karar verme stillerinden “erteleyici” karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta erteleyici karar verme tarzının erkek öğretmenlerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Tuncer ve Bahadır’ın (2017) öğretmen adayları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, karar verme beceriler ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta kadınlar lehine bir sonuç olduğu aktarılmıştır. Gönen’in (2016) çalışmasında bu sonuçtan farklı olarak, karar verme süreçleri ile cinsiyet arasında farklılık olduğu ve bu farklılıkta kadınların kararlara katılımlarının erkeklerden daha yüksek olduğu kaydedilmiştir. Gılıç’ın (2015) çalışmasında erkek öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiş ve bunun nedeninin toplumun erkek egemen bir yapısının olduğundan söz edilmiştir. Bu araştırmalara karşın Tuncer ve Kaysi (2013) ile Eskiocak’ın (2005) sınıf öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında bizim çalışmamıza benzer şekilde cinsiyete göre farklılık tespit edilmemiştir.

Çorapçı’nın (2015) öğretmenlerin karar vermde özsaygı ve erteleyici karar verme tarzının cinsiyete göre farklılaştığını ve bu farklılıkta erkek öğretmenlerin erteleyici karar verme tarzlarına ait puanın daha yüksek olduğunu dile getirmiştir. Bizim çalışmamızda da benzer şekilde erteleyici karar verme tarzının erkek öğretmenlerde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Temel (2015) çalışmasında karar verme tarzı içerisinde yer alan dikkatli karar almanın cinsiyete göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu araştırma, İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin liderlik ve karar becerilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada söz konusu amacın karşılanması noktasında veri toplama yöntemlerinden anket tekniğine başvurulmuştur. Anketler söz konusu öğretmenlere online olarak ulaştırılmıştır. Uygulama sonucunda öğretmenlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 26 paket programında yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında;

Öğretmenlerin liderlik becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin kurumsal gelişme becerileri ile karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki gelişim becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin meslektaş işbirliği becerileri ile karar vermede öz-saygı ve karar verme tarzlarından kaçınan, erteleyici ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre liderlik becerileri ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerinde evlilerin öz-saygı düzeylerinin bekarlarda yüksek olduğu; panik karar verme tarzının ise bekar öğretmenlerde yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre liderlik ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar vermede öz-saygı ile karar verme stillerinden panik karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerinde 41 yaş ve üzerinde olanların öz-saygı düzeylerinin daha yüksek olduğu; panik karar verme tarzının ise benzer şekilde 41 yaş ve üzeri öğretmenlerde yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin liderlikle ilgili kurs, seminer vb. etkinliklere katılma durumuna göre liderlik ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik becerileri ve karar verme becerilerinin karşılaştırma sonucunda karar verme stillerinden “erteleyici” karar verme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin erteleyici karar verme tarzının erkek öğretmenlerde yüksek olduğu görülmektedir.

6.2. Öneriler

Bu çalışmanın literatür taramasından ve anket uygulamasından elde edilen bilgi ve bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler ortaya konmuştur:

Karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini etkileyeceği düşünülen farklı değişkenler araştırılarsa ele alınabilir.

İstanbul ili dışında farklı örneklem kitleleri ile yeni araştırmalar yapılabilir.

Öğretmenlik mesleği olarak Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin dışında farklı öğretmenlik alanlarıyla yeni çalışmalar yapılabilir. Bu bağlamda öğretmenlik alanları arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Örneğin Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri ile Türkçe öğretmenleri üzerinde araştırma yapılarak bunlar arasında karşılaştırmalar yapılabilir.

Nitel araştırma yöntemleri tercih edilerek öğretmenlerin liderlik becerileri ile karar ver düzeyleri arasındaki ilişki incelenebilir. Bu kapsamda odak grup görüşmelerinden yararlanılabilir.

7. KAYNAKÇA

- Abrakat, Khairalla Bofarag K., The Impact Of Leadership On The Effectiveness Of Decision-Making Process In The Arab Turkish Bank In Turkey, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.
- Acıbozlar, Özlem, Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ve Yaratıcılık Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Akdemir, Mustafa, Otantik Liderlik Ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2019.
- Akgemci, Tahir, Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi, 2008.
- Akiş Toduk, Y., Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul, 2004.
- Aracı, Hikmet, Okullarda Beden Eğitimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006
- Aslan, Ş. Ve Özata M., Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston Ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik Ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi* , 18(1), 139-154, 2011.
- Aşan, Ö., Aydın, E.M., Örgütsel Davranış, (Ed: Dr. Halil Can), Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2006.
- Aydın, Ayhan, Öğrenme Psikolojisi, Ankara: Anı Yayıncılık, 1999.
- Başaran, İbrahim E., Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000.
- Beycioğlu, Kadir Ve Aslan, Battal, Öğretmen Liderliği Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, İlköğretim Online, 9(2), 764-775, [Http://ilkogretim-Online.Org.Tr](http://ilkogretim-online.org.tr), 2010.
- Bryman, Alan, Leadership And Organizations, Routledge&Kegan Paul, London, 1986.
- Burnett, P. C., Mann, L. Beswick, G. (1989). Validation Of The Flinders Decision Making Questionnaire On Course Decision Making By Students. *Australian Psychologist*. 24. 285-292.
- Büyüköztürk, Ş., (2002). ‘‘Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı’’, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32(32): 470-483.
- Byrnes, James P., The Nature And Development Of Decision Making: A Self-Regulation Model. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998.
- Can, Halil, Organizasyon Ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- Cengiz, Ömer, Kılıç, M. Ali Ve Soylu, Yusuf, Ortaokul Öğrencilerinin Beden Eğitimi Dersine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 1 (2), 142-149, 2018.
- Certo, Samuel, Modern Management, Ninth Edition, Upper Saddle River New Jersey, 2003.
- Çeri Booms, Meltem, An Empirical Study On Transactional, Transformational And Authentic Leaders: Exploring The Mediating Role Of ‘‘Trust In Leader’’ On Organizational Identification. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı Doktora Tezi, Doktora Programı, İstanbul, 2009.
- Çoban, Aysel E.. Hamamcı, Zeynep, Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2), 393-402, 2006.

- Çolakkadioğlu, Oğuzhan, Ergenlerde Karar Verme Ölçeğinin Uyarlama Çalışması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri A.B.D, 2003.
- Çorapçı, A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Karar Verme Stilleri Ve İş Doyum Düzeylerinin Tespiti, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Deniz, M. E. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Öz Saygı Karar Verme Stilleri Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (15), 23-35.
- Diñçer, Müjde Ker, Bitirim, Selin, Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak, İstanbul Üniversitesi, *İletişim Fakültesi Dergisi*, (28): 61-72, 2007.
- Diñçer, Ömer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Drucker, Peter F., The Effective Decision, Harvard Business Review, 1967.
- Ekici, Mehmet, Vizyoner Liderlik, , Ankara: Turhan Kitabevi, 2006.
- Eren, Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.
- Eren, Erol, Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Erkuş, Ahmet, İnsan Sermayesi Yönetimi: Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ankara: Nobel Yayınları, 2006.
- Ersever, Ö. H., Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının Ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1996.
- Eskiocak, S. (2005). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimi Planlama Aşamasında Karar Verme Sürecine Etki Eden Etmenlerin Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Gati, Itamar, Asher Itay, Prescreening, In-Depth Exploration And Choice: From Decision Theory To Career Counseling Practice, Effective Techniques, Vol:50, 140-157, 2001.
- Gılıç, F. (2015). Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeyleri, Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Gönen, Z. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Karar Verme Süreci (Kars Örneği), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güner, A. (2017). İlkokul Yönetici Ve Öğretmenlerinin Karar Verme Stratejileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hariri, Hasan, Monypenny, Richard Ve Prideaux, Murray, Leadership Styles And Decision-Making Styles In An Indonesian School Context, School Leadership And Management, 34 (3), 284-298, 2014.
- Harrison, Frank, Managerial Decision Making, Houghton Mifflin Company, 1987.
- Hatiboğlu, Zeyyat, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- İlmez, Mehmet, Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin Ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- İmrek, M. Kemal, Karar Verme Teknikleri, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Jami Jami, Mohabbed Saber, The Importance Of Leadership Styles In Decision Making Process: A Research In Charity Organizations In Iraq, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2018.
- Janis, Irving L.. Mann, Leon, Decision Making: A Psychological Analysis Of Con̄ict, Choice And Commitment, New York: The Free Press, 1977.
- Kahveci, Hakkı, Aypay, Ahmet (2012), Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği Ve Faktör Yapısının İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 19-42, 2012.
- Karpuzoğlu, Ebru, Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2010.

- Keysan, Şule, Kişisel Özelliklerin Karar Verme Sürecine Etkileri: Denizli’de Finans Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2018.
- Kırdök, Oğuz, Bilişsel Bilgiyi İşleme Yaklaşımına Göre Geliştirilen Mesleki Karar Verme Programının Sınanması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi Adana, 2010.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007.
- Krumboltz, John D., Kinnier, Richard T., Rude, Stephanie S., Scherba, Dale S., Hamel, Daniel A., Teaching A Rational Approach To Career Decision Making: Who Benefits Most?, Journal Of Vocational Behavior, Volume 29, Issue 1, August, 1-6.
- Kurt, Ümit, Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.
- Kuru, Emin, Beden Eğitimi Ve Sporda Program Geliştirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- Kuzgun, Yıldız, Meslek Gelişimi Ve Danışmanlığı (4. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2014.
- Mann, Leon, Burnett, Paul, Radford, Mark, Ford, Steve, The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument For Measuring Patterns For Coping With Decisional Conflict, Journal Of Behavioral Decision Making, 10, 1-19, 1997.
- Mavioğlu, M., Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Karar Verme Stratejilerine Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2014.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı, Beden Eğitimi Ve Spor Dersi Öğretim Programı, Ankara, 2018.
- Narangerel, Enkh-Otgon, İş Yükü Ve İş Kontrolünün Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisinde Karar Verme Öz-Yeterliliğinin Aracılık Rolü, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim, Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020.
- Özensel, Ertan, Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 217-239, 2003.
- Öztabak, Muhammed Ü., Erdoğan, İrfan, Lise Öğrencilerinin Düşünme Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, HAYEF: Journal Of Education, 14(2), 33-57. [Http://Dx.Doi.Org/10.26650/Hayef.2017.14.2.0004](http://Dx.Doi.Org/10.26650/Hayef.2017.14.2.0004), 2017.
- Özyürek, Ragıp, Sosyal-Bilişsel Yaklaşımlar, İçinde: Binnur Yeşilyaprak (Ed.). Mesleki Rehberlik Ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya, (219-271). Ankara: Pegem Akademi.
- Phillips, S. D. PaziENZA, N. J. Ferrin, H. H. (1984). Decision-Making Styles And Problem-Solving Appraisal. Journal Of Counseling Psychology, 31. 497-502.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., Örgütsel Davranış, Çev. Prof. Dr. İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Danışmanlık, 2017.
- Rue, Leslie W., Byars, Lloyd L., Decision Making Skills, Management Skills And Application Mc Graw Hill, 2003.
- Sağır, Cenkan, Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.
- Seymen, Oya A., Bolat Tamer, Kohlberg’in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*,13,24-61, 2007.
- Sucu, Yaşar, Yönetim Kavramları, Kuramlar Ve Süreçler, AİBÜ, 2000.
- Şahin, Ali. H., Temizel, H., Örseli, E., Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi Ve Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 2004.
- Şimşek, Mehmet Ş., Öge, H. S., Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009.

Şimşek, Mehmet Ş., Yönetim Ve Organizasyon, 7.Baskı, Konya: Güney Ofset, 2002.

Taşgıt, Muhammed S., Üniversite Öğrencilerinin Benlik Saygısı Ve Karar Verme Düzeylerinin İncelenmesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2012.

Taşpınar, B. (2019). Öğretmenlerin Yansıtıcı Düşünme Eğilimleri İle Öğretmen Liderliği Davranışları Arasındaki İlişki, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

TDK (2020), Türkçe Sözlük, [Http://www.Tdk.Gov.Tr](http://www.tdk.gov.tr), (20.05.2020).

Temel, V. (2015). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Problem Çözme Becerileri, Karar Verme Stilleri Ve Öfke Tarzları. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Trabzon.

Tuncer, M. & Kaysi, F. (2013). Öğretmen Adaylarının Üst Biliş Düşünme Becerileri Açısından Değerlendirilmesi. Turkish Journal Of Education, 2(4), 44- 54.

Tuncer, M., Bahadır, F. (2017). Öğretmen Adaylarının Üstbiliş Düşünme Becerileri Algıları Ve Başarı Yönelimlerine Yönelik Tutumlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6(2), 1326-1343.

Ülgen, Hayri, Mirze, S.Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Yaşbay, Havva, Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2011.

Yılmaz, Abdullah, Çelik, Adnan, Ulukapı, Hande, Otantik Ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma, 21. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Kütahya, 2013.

ÖZGEÇMİŞ

<u>Kişisel Bilgiler</u>	
Adı Soyadı	Yalçın İLGÖRMÜŞ
Doğum Yeri ve Tarihi	MUTKİ-05.04.1990
İletişim Adresi	Çırpıcı Mah.Çayır sok. 14/5 Zeytinburnu/İSTANBUL
Telefon	5383193481
E-posta	yalcin.ilgrms@gmail.com
Eğitim Bilgileri (Tarih Sırasına Göre)	2017- Halen - Kocaeli Üniversitesi- Sağlık Bilimleri Enstitüsü- Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı –Yüksek Lisans 2008-2012 Mustafa Kemal Üniversitesi BESYO –Beden Eğitimi Öğretmenliği 2004-2007 Malatya Spor Lisesi -Malatya
Mesleki Deneyim İş Yeri Bilgileri	2012 Bakırköy Anadolu Lisesi –Beden Eğitimi Öğretmeni(halen çalışıyor)
Yabancı Dil Bilgileri	Arapça
Üye Olduğu Mesleki / Sosyal Kuruluşlar	Bakıröy Cimnastik Spor Kulübü Yönetim Kurulu Başkanı İstanbul-Tüfad
<u>Bilimsel Etkinlikler</u>	
Makaleler*	Aydın C.,Sertbaş K.,Uzuner M.E İlgörmüş Y.,(2020), 'Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Gençlik Kamplarına Katılan Bireylerin Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi' (İstanbul Örneği) Journal of Individual Differences in Education, Cilt:2 Sayı:1 Sayfalar 12-30 Aydın C.,Sertbaş K.,Uzuner M.E İlgörmüş Y.,(2020), 'Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Gençlik Kamplarına Katılan Bireylerin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi' (İstanbul Örneği) International Marmara Social Sciences Congress (Spring) Proceedings Book, 543-556
Bildiriler	-
Ödüller	-

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onayı





T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : 10017888-302.99/
Konu : Yalçın İLGÖRMÜŞ'ün Etik Kurul
Onay İsteği Hk.

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 21/10/2019 tarihli, 79834 sayılı ve "Yalçın İLGÖRMÜŞ'ün Etik Kurul Onay İsteği
Hk." konulu yazı

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 24/10/2019 tarih ve 2019/11 nolu toplantısında alınan 4 sıra sayılı kararı aşağıda sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr. Adem ÇAYLAK
Kurul Başkanı

Karar No 4: Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 21/10/2019 tarih ve 79834 sayılı yazısı görüşüldü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Yalçın İLGÖRMÜŞ'ün, Doç. Dr. Kürşad SERTBAŞ danışmanlığında yürütmekte olduğu "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği) başlıklı yüksek lisans tezi için kullanacağı anketi uygulamasında bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verildi.

Mevcut Elektronik İmzalar

ADEM ÇAYLAK (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 30/10/2019 16:06

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yerleşkesi 41380, Kocaeli
Tel:+90 (262) 303 10 01 Faks:+90 (262) 303 10 33
E-Posta :rekiletisim@kocaeli.edu.tr Elektronik Ağ :http://www.kocaeli.edu.tr

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2 Anket Uygulama İzin Yazısı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.21639462
Konu : Anket Araştırma İzni

04.11.2019

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) 16.10.2019 tarihli ve 20771 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 01.11.2019 tarihli ve 21536415 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Yalçın İLGÖRMÜŞ'ün "**Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Beden Eğitimi Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik ve Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi**" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Timur TUĞRAL
Müdür a.
Şube Müdürü

- EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İnan Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

Bilgi için Aydın. BALTA VHKİ
Tel: (0212) 384 34 00- 3628

Bu evrak görevli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 59ed-97f7-3305-8351-f8e4 kodu ile teyit edilebilir.

Ek- 3 Melbourne Karar Verme Ölçeği

MELBOURNE KARAR VERME ÖLÇEĞİ I-II

BÖLÜM I

YÖNERGE: Kişiler, karar verme aşamasında kendilerini ne derece rahat hissettikleriyle ilgili olarak farklılık gösterirler. Lütfen karar verme konusunda kendinizi ne derece rahat hissettiğinizi sizin için en uygun olan yanıtı işaretleyerek belirtiniz. Yardımlarınız ve katılımlarınız için teşekkür ederim.

		Doğru	Bazen Doğru	Doğru Değil
(1)	Karar verme yeteneğime güvenirim.	[]	[]	[]
(2)	Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.	[]	[]	[]
(3)	Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.	[]	[]	[]
(4)	Kendimi o kadar cesaretsiz hissederim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.	[]	[]	[]
(5)	Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.	[]	[]	[]
(6)	Diğer insanların, benim kararımın ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.	[]	[]	[]

BOLUM II

Yönerge: Kişiler karar verirken izledikleri yol konusunda farklılık gösterirler. Lütfen aşağıdaki her bir soruya, sizin sitilinize en iyi uyan yanıtı işaretleyerek nasıl karar verdiğinizi gösteriniz.

+ Karar verirken,

		Doğru	Bazen Doğru	Doğru Değil
(1)	Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymışım gibi hissederim.	[]	[]	[]
(2)	Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.	[]	[]	[]
(3)	Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.	[]	[]	[]
(4)	Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.	[]	[]	[]
(5)	Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.	[]	[]	[]
(6)	Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm.	[]	[]	[]
(7)	Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.	[]	[]	[]
(8)	Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım.	[]	[]	[]
(9)	Karar vermekten kaçınırım.	[]	[]	[]
(10)	Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.	[]	[]	[]
(11)	Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem	[]	[]	[]
(12)	Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.	[]	[]	[]
(13)	Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.	[]	[]	[]

(14)	Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişiye bırakırım.	[]	[]	[]
(15)	Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissederim.	[]	[]	[]
(16)	Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.	[]	[]	[]
(17)	Zorunda kalmadıkça karar vermem.	[]	[]	[]
(18)	Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.	[]	[]	[]
(19)	Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih ederim.	[]	[]	[]
(20)	Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.	[]	[]	[]
(21)	Karar vermeyi ertelerim.	[]	[]	[]
(22)	Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.	[]	[]	[]

Ek-4 Öğretmen Liderliği Ölçeği

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırma 'Öğretmenlerin Yansıtıcı Düşünme Eğilimleri İle Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki' yi belirlemeyi amaçlanmıştır. Bulguların sağlıklı bir şekilde elde edilmesi soruları dikkatli bir şekilde cevaplamaya bağlıdır.

Anketteki yanıtlarınız, yalnızca bilimsel araştırma amacı ile araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Veriler toplu olarak değerlendirilmeye alınacağı için adınızı yazmanız gerekmemektedir.

Araştırmama yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Buket TAŞPINAR
Dumlupınar Üniversitesi
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması
Yüksek Lisans Öğrencisi

Madde No	Anketteki maddeleri sırasıyla okuyup sorulara 1-2-3-4-5 ölçekleri ile cevap veriniz. 1-Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Hiçbir zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Öğretmen adaylarına, stajyer öğretmenlere ve okula yeni atanan öğretmenlere yardımcı olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Meslektaşlarının mesleki gelişimini artırmaya yönelik çaba sarf etmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Gözlem ve deneyimlerini paylaşarak meslektaşlarına dönüt sağlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Arkadaşlarını alanlarıyla ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Öğretmenlikte ilgili çalışmalar veya araştırma projeleri süreçlerine (hazırlama, yürütme veya katılım) dahil olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İl, bölge veya ülke düzeyindeki mesleki çalışma gruplarında görev almak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Eğitim sürecine velilerin daha fazla katılımını sağlayacak etkinliklerde görev almak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Okula kaynak sağlamak amacıyla kurumlarla ve kişilerle iletişim kurmada istekli olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Okulun geliştirilmesine yönelik çalışmalara katılım konusunda istekli olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Meslektaşlarıyla, öğrencilerin sınıf düzeyinde başarı durumlarıyla ilgili görüş alışverişinde bulunmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Okula ilişkin bilgi ve raporların hazırlanması konusunda istekli olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Meslektaşlarından yeni şeyler öğrenmek konusunda açık olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Zümre başkanlığı gibi resmi önderlik görevlerini etkin biçimde gerçekleştirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Okul stratejik planının veya planda yer alan bazı hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecine katılmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Okulda uygulanacak öğretim programlarına yönelik materyallerin seçiminde görev almak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Öğrencinin akademik başarısını destekleyecek okul dışı etkinlikler düzenlemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Öğrencilerin başarısına yönelik özverili çalışmalarla örnek olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak 'yapıcı' tutumlar sergilemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Meslektaşlarına okulun değerli bir üyesi olarak davranmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Okulla ilgili kararların alınmasında meslektaşlarının etkin katılımı için çaba sarf etmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin düzeylerine göre geliştirmek konusunda istekli olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Katılımcı ve paylaşımcı öğrenme etkinliklerine fırsat tanımak konusunda örnek olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Öğrencilerine güvenmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Öğrencilerine güven vermek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Okulla ilişkin sorunların çözümüne yönelik olarak 'katılımcı' tutumlar sergilemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-5 Ölçek İzni

Merhabalar,
Ölçeği kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar...

11 May 2020 Pzt, saat 02:27 tarihinde yalçın ilgörmüş <yalcin.ilgrms@gmail.com> şunu yazdı:
Sayın Hocam,

Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamı ortaöğretimde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik ve karar verme becerilerinin incelenmesi üzerine yapmak istiyorum. İzin verirseniz sizin geliştirmiş olduğunuz "Öğretmen Liderliği Ölçeği"ni referans vererek kullanmak istiyorum.
Şimdiden teşekkür ediyorum, iyi çalışmalar diliyorum.

Saygılarımla

Yalçın İLGÖRMÜŞ

.....
İyi günler dilerim.

Regards.

Kadir Beycioğlu
PhD, Educational Administration & Leadership

Works as a professor at Dokuz Eylül University, Buca Faculty of Education, Division of Educational Administration, Izmir, Turkey.

Film Festival Director (Int. Adana Golden Boll Film Fest)

WEB: <http://kisi.deu.edu.tr/kadir.beycioglu/>

Yalçın merhaba, ölçek ekli dosyada, iyi çalışmalar dilerim.
Sağlıklı günler dilerim.

Prof. Dr. M. Engin Deniz

Yıldız Technical University
Faculty of Education
Department of Guidance and Psychological Counseling
Darutpaşa/İstanbul

Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı
Darutpaşa-İstanbul

-----yalçın ilgörmüş <yalcin.ilgrms@gmail.com> yazdı: -----

Kime: edeniz@yildiz.edu.tr
Kimden: yalçın ilgörmüş <yalcin.ilgrms@gmail.com>
Tarih: 11.05.2020 02:15
Konu: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ

Sayın Hocam,
Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamı ortaöğretimde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik ve karar verme becerilerinin incelenmesi üzerine yapmak istiyorum. Araştırmamda türkiçeye uyarlanmış olduğunuz "Melbourne Karar Verme Ölçeği"ni kullanabilir miyim?
Saygılarımla
Yalçın İLGÖRMÜŞ

Tez Denetleme Listesi

Tez, aşağıdaki denetimler yapılarak tamamlanmıştır.

- Kapak ve iç kapak sayfalarında BİLİM UZMANLIĞI ya da DOKTORA şeklinde elde edilen unvanlar yazıldı (Kapak sayfasına danışman adı yazılmamalıdır).
- Kapak sayfasına mezun olunan PROGRAMIN (Anabilim dalının değil) adı yazıldı.
- Tez kapağı sırt kısmına kılavuzda belirtilen çizimde (yazının yönüne dikkat!) ad, program, yıl yazıldı.
- Onay sayfası uygun çizimde hazırlandı (kazanılan unvanlar BİLİM UZMANLIĞI ya da DOKTORA olmalıdır) imzalatıldı (Enstitü Müdürü'nün imzası da gereklidir, imzaların aynı renk kalemle atılmasına dikkat edilmelidir).
- Dizinler kılavuzda belirtildiği gibi sıralandı.
- Ön sayfalara i, ii, iii şeklinde Roma rakamları konuldu.
- Sayfa numaraları kılavuzda belirtildiği şekilde konuldu.
- Sayfa düzeni kılavuzda belirtildiği şekilde yapıldı.
- Ana metin yazı boyutu 12 olacak biçimde basıldı.
- Dipnot yazı boyutu 10 olacak şekilde basıldı.
- Ana metin satır aralığı 1.5 olacak şekilde yazıldı.
- Kaynaklar abecesel sıralamaya göre yazıldı.
- Kaynak gösterme ilkelerine ve yazım kurallarına uyuldu.
- Ekler kılavuzda belirtildiği gibi verildi.
- Lisansüstü eğitim sırasında yapmış olduğu yayınlar ve bildirimler eklendi.
- Teze ait intihal raporu eklendi.

.../.../2020

Yalçın İLGÖRMÜŞ

İmza

.../.../2020

Doç. Dr. Kürşad SERTBAŞ

İmza