



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**OKUL SPORLARINDA ANTRENÖR OLARAK YER ALAN BEDEN EĞİTİMİ
VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ALGILARI İLE LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İkram AYTEN-2019

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAHBUDAK

TEMMUZ-2019
BATMAN



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**OKUL SPORLARINDA ANTRENÖR OLARAK YER ALAN BEDEN EĞİTİMİ
VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ALGILARI İLE LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İkram AYTEN-2019

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAHBUDAK

TEMMUZ-2019
BATMAN



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAHBUDAK danışmanlığında İkrar AYTEN tarafından hazırlanan "Okul Sporlarında Antrenör Olarak Yer Alan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik Algıları ile Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tez çalışması 02/07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah GÜMÜŞAY

Üye

(Danışman) Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAHBUDAK

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Nevzat DİNÇER

İmza





Yukarıdaki sonucu onaylarım.


Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules/ethical conduct and Batman University Institute of Social Sciences' Thesis and Seminar Writing Guide. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

İkram AYTEN

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKUL SPORLARINDA ANTRENÖR OLARAK YER ALAN BEDEN EĞİTİMİ
VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ALGILARI İLE LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

İkram AYTEN

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAHBUDAK

2019, 101 Sayfa

Jüri

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAHBUDAK

Dr. Öğ.

Dr. Öğ.

Bu çalışmanın amacı, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini Batman ilinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan 159'u erkek ve 21'i kadın olmak üzere toplam 180 beden eğitimi ve spor öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bireyler tesadüfi yöntem ile seçilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak Üstün (2014) tarafından geliştirilen "Liderlik Algı Ölçeği" ile Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen, Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Multifactor Leadership Questionnaire 5-X Short (MLQ)" kullanılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22 IBM istatistik paket program kullanılmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik testlerinin ve betimsel istatistik tekniklerinin yanı sıra, non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H ve Mann Whitney-U testleri ile Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin genel liderlik algı düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve liderlik davranış sonuçları boyutunda liderlik algılarının ortalamanın üstünde olduğu, işlemci liderlik boyutunda ise liderlik algılarının ortalamaya yakın olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Araştırmanın diğer bulgularına göre, öğretmenlerin genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik stili ve işlemci liderlik stili arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer yandan, öğretmenlerin genel liderlik algıları ile işlemci liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). Son olarak, öğretmenlerin genel liderlik algılarının, dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile liderlik davranış sonuçlarının, cinsiyet, medeni durum, görev yaptıkları eğitim-öğretim kademesi, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmazken ($p>0.05$), sadece yaş değişkeninde genel liderlik algılarının, dönüşümcü liderlik stilleri ile liderlik davranış sonuçlarının anlamlı olarak değiştiği ($p<0.05$) bulunmuştur. Sonuç olarak bu araştırma, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasında genel olarak negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi öğretmenlerine farklı liderlik ölçekleri de kullanılarak daha kapsamlı ve geniş katımlı araştırmalar yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: Antrenörlük, Liderlik, Liderlik Stili.

ABSTRACT

MS THESIS

**THE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP
PERCEPTIONS AND LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF PHYSICAL
EDUCATION AND SPORTS TEACHERS AS COACHES IN SCHOOL SPORTS**

İkram AYTEN

**INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES OF BATMAN UNIVERSITY
THE DEGREE OF MASTER OF SOCIAL SCIENCE
IN RECREATIONAL MANAGEMENT**

Advisor: Dr. Murat ŞAHBUDAK

2019, 101 Page

Jury

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAHBUDAK

Dr. Öğretim Üyesi

Dr. Öğretim Üyesi

The aim of this study is to investigate the relationship between leadership perceptions and leadership styles of physical education and sports teachers involved in school sports as coaches. The sample of the study consists of 180 physical education and sports teachers (159 male and 21 female) working as coaches in school ports in the province of Batman. The Leadership Perception Scale developed by Üstün (2014) and The Multifactor Leadership Questionnaire 5-X Short (MLQ) developed by Bass and Avolio (1997) and adapted to Turkish by Cemaloğlu (2007) were used as data collection tools in the study. The SPSS 22 IBM statistical package program was used in the evaluation of the obtained data. In addition to the reliability tests and descriptive statistical techniques, Mann Whitney-U and Kruskall Wallis-H tests and Spearman correlation analysis were used in the analysis of the data. According to the findings of the study; it is determined that the teachers' general leadership perception levels are above average. In addition, it is concluded that teachers' perceptions of leadership results are above average in terms of transformational leadership dimension and leadership behavior dimension, and leadership perceptions are closer to average in processor leadership dimension ($p < 0.05$). According to the other findings of the study, it is found that there is a negatively weak relationship between teachers' general leadership perceptions and transformational leadership style, and processor leadership style ($p < 0.05$). On the other hand, there was no significant relationship between teacher's general leadership perceptions and processor leadership style. ($p > 0.05$). Finally, while teachers' perceptions of general leadership, transformational and processor leadership styles, and leadership behavior results do not vary significantly according to the variables of gender, marital status, educational level, professional seniority and educational status ($p > 0.05$), general leadership perceptions, transformational leadership styles and leadership behavior results are only found to change significantly in the age variable ($p < 0.05$). As a result, this study revealed that there is a negative relationship between the perceptions of leadership and leadership characteristics of physical education and sports teachers in school sports as coaches. For this reason, more comprehensive and broad research can be conducted by using different leadership scales to physical education teachers who are involved in school sports as a coach.

Key words: Coaching, Leadership, Leadership Style.

İÇİNDEKİLER	
TEZ KABUL VE ONAYI.....	i
TEZ BİLDİRİMİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
I. BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	2

1.1.1. Alt Problemler.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın sınırlılıkları	3
II. BÖLÜM	4
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Genel Olarak Rekreasyon	4
2.1.1. Rekreasyonun Özellikleri	4
2.1.2. Amaçlarına Göre Rekreasyonun Sınıflandırılması.....	5
2.1.3. Çeşitli Faktörlere Göre Rekreasyonun Sınıflandırılması:	5
2.1.4. Fonksiyonel Açıdan Rekreasyonun Sınıflandırılması:	6
2.2. Okul Sporları ve Beden Eğitimi.....	6
2.3 Antrenörlük	9
2.3.1. Antrenörlük Kavramı.....	9
2.3.1.1. Antrenörlük ile İlgili Tanımları	9
2.3.1.2. Antrenörlüğün Yapısal Durumu	10
2.3.1.3. Antrenörlüğün Yapısal Özellikleri	11
2.3.1.3.1. Otoriter Antrenörlük.....	11
2.3.1.3.2. Uysal Antrenörlük	11
2.3.1.3.3. Gergin Antrenörlük	12
2.3.1.3.4. Demokratik Antrenörlük	12
2.3.1.3.5. Gevşek Antrenörlük.....	13
2.3.1.4. Antrenörlerin Görevleri	13
2.3.1.5. Antrenörde Bulunması Geren Temel Özellikler.....	14
2.3.1.5.1. Antrenörün Entelektüel Özellikleri	14
2.3.1.5.2. Antrenörlerin Psikolojik Özellikleri	15
2.3.1.5.3. Antrenörün Karakterine İlişkin Özellikler.....	15
2.3.1.6. Antrenörlüğün Etik İlkeleri	16
2.3.1.7. Antrenörlük ve Spor İlişkisi	17

2.3.1.8. Antrenörlerin Sporculara Karşı Davranışı	18
2.3.1.8.1. Kazanan Sporcu ve Takımlara Yönelik Antrenör Davranışı	18
2.3.1.8.2. Kaybeden Sporcu veya Takıma Yönelik Antrenör Davranışı ..	19
2.3.1.9. Antrenörlerde Liderlik	19
2.3.1.9.1. Liderlik ve Etkili Antrenörlük	20
2.4. Liderlik	21
2.4.1. Lider	21
2.4.2. Liderlerin Karakteristik Özellikleri	22
2.4.3. Liderliğin Önemi	23
2.4.4. Liderlik Kuramları	24
2.4.4.1. Özellikler Kuramı	25
2.4.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	26
2.4.4.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	26
2.4.4.4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	27
2.4.4.5. Liderlik Teorileri	27
2.4.5. Liderliğin Etkileme Araçları	28
2.4.6. Liderlerin Rol Davranışında Beceriler	29
2.4.7. Liderlik ve Yönetici Arasındaki Fark	30
2.4.7.1. Teknisyen Olarak Antrenör	31
2.4.7.2. Yönetici Olarak Antrenör	31
2.4.7.3. Lider Olarak Antrenör	31
2.4.8. Liderlik Davranış Tipleri	32
2.4.8.1. Otokratik Liderlik Davranış Tipi	32
2.4.8.2. Demokratik Liderlik Davranış Tipi	32
2.4.8.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Davranış Tipi	34
2.4.9. Başarılı Liderliğin Temel Özellikleri	35
2.4.9.1. İnandırıcılık	35
2.4.9.2. Sorumluluk alma	35

2.4.9.3. Etkileme.....	35
2.4.9.4. iletişim	35
2.4.9.5. Direnç	36
2.4.9.6. Vizyon Sahibi Olma	36
2.4.9.7. Enerji	36
2.4.9.8. Akıl / Bilgi	37
2.4.9.9. Sorumluluk Verme	37
2.4.9.10. Alçak Gönüllülük	37
2.4.10. Liderlik Yaklaşımları.....	37
2.4.10.1.Liderlikte Özellik Yaklaşımları	38
2.4.10.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar	38
2.4.10.3. Durumsallık Yaklaşımlar.....	39
2.4.11. Sporda Liderlik.....	39
2.4.12. Sporda Liderliğin Çok Boyutlu Modeli.....	40
2.4.13. Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	42
2.4.13.1. Yurt İçinde Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	42
2.4.13.2. Yurt Dışında Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	44
III. BÖLÜM.....	48
3. MATERYAL VE YÖNTEM	48
3.1. Araştırmanın Modeli	48
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları.....	49
3.3.1. Liderlik algı ölçeği.....	49
3.3.2. Çok faktörlü liderlik ölçeği.....	49
3.3.3. Kişisel bilgi formu	51
3.4. Verilerin Analizi	51
IV. BÖLÜM	53
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	53

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	53
4.2. Katılımcıların Genel Liderlik Algı Düzeylerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları.....	54
4.3. Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları.....	54
4.4. Katılımcıların Genel Liderlik Algıları ile Dönüşümcü Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	55
4.5. Katılımcıların Genel Liderlik Algıları ile İşlemci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	56
4.6. Katılımcıların Genel Liderlik Algıları ile Liderlik Davranış Sonuçları Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	56
4.7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları	57
4.8. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	57
4.9. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları	58
4.10. Katılımcıların Görev Yaptıkları Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları	59
4.11. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	60
4.12. Katılımcıların Eğitim Durum Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları	60
V.BÖLÜM.....	62
5.TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	62
KAYNAKLAR	69
EKLER.....	77
ÖZGEÇMİŞ.....	85

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 3.1. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyut ve maddelerine ilişkin bilgiler	50
Tablo 3.2. Çok faktörlü liderlik ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları	50
Tablo 3.3. Tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi sonuçları.....	51
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik bilgileri	53
Tablo 4.2. Katılımcıların genel liderlik algı düzeylerinin betimsel istatistik sonuçları	54

Tablo 4.3. Katılımcıların çok faktörlü liderlik özelliklerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları.....	55
Tablo 4.4. Katılımcıların genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki ilişkinin Spearman Korelasyon analizi sonuçları.....	56
Tablo 4.5. Katılımcıların genel liderlik algıları ile işlemci liderlik stilleri arasındaki ilişkinin Spearman Korelasyon analizi sonuçları.....	57
Tablo 4.6. Katılımcıların genel liderlik algıları ile liderlik davranış sonuçları arasındaki ilişkinin Spearman Korelasyon analizi sonuçları.....	58
Tablo 4.7. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları	59
Tablo 4.8. Katılımcıların yaş değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....	60
Tablo 4.9. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları	61
Tablo 4.10. Katılımcıların görev yaptıkları öğretim kademesi değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları.....	62
Tablo 4.11. Katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Kruskal Wallis-H testi sonuçları	63
Tablo 4.12. Katılımcıların eğitim durum değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları	64

KISALTMALAR LİSTESİ

f	: Frekans (f)
F	: Varyans
n	: Sayı
p	: Anlamlılık düzeyi

Sd	: Serbestlik derecesi
SLÖ	: Spor İçin Liderlik Ölçeği
ss	: Standart Sapma
t	: T testi değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü
vb	: Ve Benzeri
X	: Ortalama
%	: Yüzde

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Liderler yaşamları boyunca bireyleri kişilikleri ile etkilemişler ve kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu yaşar. Belirli amaçlara ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir.

Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleşmesi ve okul spor organizasyonlarında istenilen sonucun elde edilmesi büyük ölçüde yönetim ile ilgili kavramları bilen ve liderlik özelliklerini taşıyan, kaliteli ve sürekli kendilerini geliştiren spor eğitimi almış beden eğitimi öğretmenlerine ve antrenörlere bağlıdır.

Bu özellikleri ve vasıfları taşıyan okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenleri aynı zamanda liderlik özelliklerini kullanarak mensubu bulundukları kurumların spor organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesi sürecine önemli katkılar sağlayacaklardır. Bu kapsamda organizasyonun hedeflenen başarıya ulaşması içinde öğretmenlerin liderlik ile alakalı algılarının pozitif yönde tutulması önemlidir.

Okul sporlarında başarının mimarı, takımda ileriye dönük stratejileri planlayan ve hedeflere ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemler kullanan kişi antrenör olarak görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenleridir. Antrenör, sporcularla sürekli beraber olup, onları tanıyan ve gereksinimlerini karşılayan kişidir. Böylelikle antrenör grup süreçlerini etkileyen bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Okul sporlarında veya spor organizasyonlarında saha içinde ve saha dışında lider pozisyonunda yer alan antrenörlere duyulan ihtiyaçtan ötürü, antrenörler ve antrenörlerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte liderin izleyicisi konumunda olan sporcuların algıları da bu değer ve hedefin ortaya çıkmasında oldukça belirleyici olmaktadır. Bundan dolayıdır ki önemli bir rolde bulunan

antrenörlerin liderlik özelliklerinin tespiti okul sporlarında başarının sağlanması açısından son derece önem arz etmektedir.

Bu nedenle bu araştırma, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasında bulunan ilişkiyi belirleyerek, sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik özellikleri ve liderlik davranışlarının belirlenmesini ve ayrıca, liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin farklı değişkenlere göre incelenmesini amaçlanmaktadır. Çalışmanın kuramsal çerçevesinde literatür taraması yapılarak genel bilgiler oluşturulmuştur. Daha sonra anket uygulaması yapılarak araştırmanın nicel verileri elde edilmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesinden sonra, verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır ve elde edilen bulgular tartışılarak bazı önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Çalışmanın Ana Problemi

Batman ilinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik stilleri arasında ilişki var mıdır?

1.1.1. Alt Problemler

Batman ilinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik stilleri;

- a. Cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- b. Yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- c. Medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
- d. Öğretim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?
- e. Mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?
- f. Eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1.3. Araştırmanın sınırlılıkları

Batman ilinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik stilleri arasında ilişkinin incelendiği bu araştırma;

- a. Araştırma zaman ve maddi kaynakların sınırlı olması nedeniyle,Batman ili merkez ve ilçelerinde görev yapan ve okul sporlarında görev alan beden eğitimi ve spor öğretmenleri ile sınırlıdır.
- b. Batman ili 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci dönemi ile sınırlıdır.
- c. Bu çalışmanın verilerinin güvenilirliği ankette yer alan sorularla ve soruları verilen dürüst cevaplarla sınırlıdır.
- d. Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin bir kısmının anket sorularına cevap vermek istememesi de araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

II. BÖLÜM

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Genel Olarak Rekreasyon

Araştırmacılar tarafından rekreasyonun kabul edilmiş ortak bir tanımı bulunmamakla beraber rekreasyon köken olarak Latincede tazelenmek, yenilemek anlamına gelen “recreatio” kelimesinden türemiştir (Kabağaç, 1995).

Yenilemek anlamındaki rekreasyon tanımına göre; bireyin yapmak zorunda olduğu işlerden arta kalan zamanda rahatlatan, tazeleyen ve gönüllü olarak yaptığı aktivitelerdir. Rekreasyonun temelinde özgürlük vardır. Yani rekreatif aktivitelere katılacak birey bu aktiviteleri istediği gibi, özgürce yapabilmelidir (Kraus, 1985).

2.1.1. Rekreasyonun Özellikleri

Rekreasyon kişinin, özgürce yaptığı bir aktivite olduğu için bu özgürlük kişiden kişiye değişebilmektedir. Bu sebeple bireylerin kendi fikir düşünce ve amaçlarına göre farklılık gösteren rekreasyonun özellikleri konusunda, araştırmacılar ortak bir noktada buluşamamışlardır. Ancak, rekreasyonun birçok araştırmacı tarafından temel özellik olarak kabul edilen özelliklerinden bahsedilebilir. Bunlar rekreasyonu, diğer aktivite ve kavramlardan ayıran bazı temel özelliklerdir (Karaküçük, 2005).

Bu temel özellikler Karaküçük’e (2005) göre:

- Rekreasyon aktivitelerinin seçiminde gönüllülük esastır. Yani birey gönüllü olarak etkinliklere katılmalıdır.
- Rekreasyon aktiviteleri bireyde özgürlük hissi uyandırır. Yani birey, kendi için istediği şeyleri özgürce yapar.
- Rekreasyonda aktivitelere katılma veya devam zorunluluğu olmamalıdır. Yani birey bu aktivitelere kendi iradesiyle zorlama olmadan katılmalı ve istediği zamanda bu aktiviteleri bırakabilmelidir.

- Rekreasyon, serbest zamanda yapılır. Yani bireyin yapmak zorunda olduğu işler dışındaki zamanda yapılmalıdır.

- Rekreasyonel aktiviteler, her türlü kapalı veya açık alanlar ile her mevsim şartlarında uygulanabilmelidir.

- Rekreasyon muhakkak bir aktiviteyi içerir.

- Rekreasyon çeşitli aktiviteleri bir arada barındırabilir.

2.1.2. Amaçlarına Göre Rekreasyonun Sınıflandırılması

Amaçlarına göre rekreasyonun özellikleri şunlardır (Karaküçük, 2005):

a. Dinlenme amacıyla yapılan rekreasyonel aktiviteler: Bireyin yapmak zorunda olduğu işlerden sonra rahatlamak için yaptığı aktivitedir.

b. Kültürel amaçlı yapılan rekreasyonel etkinlikler: Bireyin tarihi veya kültürel yerleri gezmek amacıyla yaptığı aktivitelerdir.

c. Toplumsal amaçla yapılan rekreasyonel aktiviteler.

d. Sportif amaçlı yapılan rekreasyonel aktiviteler: Bireyin yaptığı çeşitli spor aktiviteleridir.

2.1.3. Çeşitli Faktörlere Göre Rekreasyonun Sınıflandırılması:

Çeşitli faktörlere göre rekreasyonun sınıflandırılması aşağıdaki gibidir (Karaküçük, 2005):

a. Yaş faktörüne göre: Bireylerin kendi yaşına uygun aktiviteleri geçmesidir.

b. Aktiviteye katılanların sayısına göre: Aktivitelere katılımların bireysel veya grup olmasıdır.

c. Zamana göre: Gece, gündüz, hafta içi, hafta sonu, mevsime göre vb. zamanlara göre yapılması değişiklik gösteren aktivitelerdir.

2.1.4. Fonksiyonel Açıdan Rekreasyonun Sınıflandırılması

Fonksiyonel açıdan rekreasyonun sınıflandırılması aşağıdaki şekildedir (Uzun ve Altunkasa, 1997):

- a. Ticari rekreasyon: Bireylerin verilen hizmetleri satın alarak yaptıkları aktivitelerdir.
- b. Sosyal rekreasyon: İnsanların bir araya gelerek yaptıkları aktivitelerdir.
- c. Uluslararası rekreasyon: Çeşitli ülkelere yapılan gezi vb. aktivitelerdir.
- d. Estetik rekreasyon: Gelir düzeyi yüksek olan bireylerin çeşitli müzik dinletileri vb. alanlarda yaptığı aktiviteleridir.
- e. Fiziksel rekreasyon: Yapılan bütün spor etkinlikleri diyebiliriz.
- f. Orman rekreasyonu: Ormanlarda koşu, gezi yaban hayatı görme vb. amaçlarla yapılan aktivitelerdir.

2.2. Okul Sporları ve Beden Eğitimi

Beden eğitimi, fiziksel hareketlerin planlı bir gelişme doğrultusunda yaşantıya dönüştürülmesidir. Beden eğitimi, kişinin fiziksel hareketlere katılmak suretiyle davranışlarında kasıtlı olarak beden eğitiminin amaçlarına uygun değişme meydana getirme sürecidir (Aracı, 2006).

Beden eğitiminde eğitimin diğer alanlardan farklı olarak “hareket öğrenme ve hareket yoluyla öğrenme” esas alınmaktadır. Bir başka deyişle beden eğitimi “fiziksel hareket yoluyla insanın eğitilmesidir” (Tamer ve Pulur, 2001).

Beden eğitimi, insan bütünü oluşturarak fiziki, ruhi, niteliği bulunduğu yaşın ve genetik kapasitenin gerektirdiği verim gücüne ulaştırılması için çoğu kere de rekabet olmaksızın yapılan faaliyetlerin bütünüdür (Sezen, 1989).

Bir başka tanıma göre beden eğitimi; oyun, jimnastik, spor gibi eğitici, beceri kazandırıcı bütün vücut alıştırıcıları; çevik güçlü, dinç, sağlıklı olmak, vücudun güzelliğini korumak, gelişimini sağlamak amacıyla yapılan aletli ya da aletsiz alıştırıcılardır (Üşenmez, 2004).

Beden eğitimi, insanın bedeni yoluyla genel eğitimidir. Faaliyetlerin hedefi insanın bedenidir; amaç insanın tüm kişiliği ve bütünüdür (Gaulherfer, 1956).

Beden eğitimi, sağlıklı, güçlü, mutlu olma, karakter, ahlaki değerler kazanma, kültürleşme, toplumsallaşma ve vatandaşlık eğitimidir (Yılman, 1995).

Beden eğitimi, iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmanın başlıca unsuru olan insan gücünün beden ve ruh sağlığını geliştirici ve bütünüyle, yapının dengeli olarak geliştirilmesiyle ilgili faaliyetlerdir (Keten, 1974).

Beden eğitimi, organizmanın bütünlüğü ilkesine dayalı olarak kişiliğin eğitimidir. Diğer bir ifade ile öğrencilerin gelişim özellikleri göz önünde tutularak onların birey ve toplum yönünden sağlıklı, mutlu, iyi ahlaklı ve dengeli bir kişilik sahibi, yapıcı, yaratıcı ve üretken, milli kültür değerlerini ve demokratik hayatın gerektirdiği davranışları kazanmış fertler olarak yetişmeleri için en önemli araçtır (MEB, 1995).

Beden eğitimi öğretmenlerinin önemli görev sorumlulukları sporun ülkede yaygınlaşması kadar sporda başarının sağlanması açısından da çok büyük önem taşımaktadır. Şüphesiz sporda bu hedeflere ulaşmak öncelikle eğitim ve öğretime önem vermeyi ve sporda öğretici kadroları bilimsel ölçülere uygun eğitim programlarından geçirmeyi zorunlu kılmaktadır (İmamoğlu, 1996).

Beden eğitimi öğretmenlerinin ülke sporuna yönelik etkinlikleri potansiyel yaratma yetenek seçimleri ve okul dışındaki sportif etkinlikleri ve spora başlama çağlarında bulunan büyük öğrenci kitlesi ve bu kitleyi yeteneklerine göre değişik spor branşlarına yönlendirilmesi beden eğitimi öğretmenin büyük görev ve sorumlulukları üstlendiğini göstermektedir (Karaküçük, 1991).

Beden Eğitimi öğretmenleri lisans programlarında gerek zorunlu gerekse seçmeli derslerle yöneticilik, antrenörlük ve masörlük konusunda bilgi ve beceri kazanmaktadırlar. Bu bilgi ve becerileri meslek yaşamlarında çeşitli sportif ortamlarda uygulamaya dönüştürmektedirler. Ayrıca beden eğitimi ve spor öğrencilerinin yetenek alanlarına ilişkin çeşitli kurslara katılarak hakemlik, step, dans ve halkoyunları gibi

çeşitli alanlarda bilgi ve beceri kazanmaktadırlar. Özellikle ders dışı etkinliklerde bu alanlarda faaliyet göstererek spora katkıda bulunmaktadırlar. Beden Eğitimi öğretmenlerinin tamamına yakını boş zamanlarını değerlendirmek veya öğretmenlik mesleklerinin yanında ikinci bir iş olarak spor kulüplerinin alt yapısında antrenörlük yapmaktadırlar. Sınıf içindeki öğretimde yapay olarak, çocuğu disipline etme gereği vardır. Zaman içinde, ele avuca sığmayan yıkıcı enerjiye sahip çocuk; bıkkınlık gösterebilir. Çocuğun bu enerjisinin daha özgür bir ortamda, eğitim amaçları doğrultusunda üretim sürecine yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleşebileceği alanlar, ders sisteminden daha çok ders dışı eğitsel etkinlikleridir (Binbaşioğlu, 2000).

Genel eğitiminin bir sorunu olan yabancılaşmaya çözüm yönünde ders dışı spor etkinlikleri özel bir işlev üstlenebilir. Ders dışı eğitsel etkinliklerinin, okulun sınırlarını asan ve çevreye ulasan çalışmalar olduğu için okulu topluma benimsetir (Binbaşioğlu, 2000).

"Okullarda, ders dışında, eğitimin amaçlarına uygun olarak, öğrencilerin ilgi ve gereksinimleri doğrultusunda, kişiliklerini geliştirmek için, okul yönetiminin bilgisi ve rehberliği altında yapılan planlı, programlı, düzenli çalışmalara, ders dışı etkinlikler" denilmektedir. Okullarda dersler, öğretim programlarına ve öğrencilerin ilgi ve isteklerine göre yapılırsa da, bunların ulaşamadığı noktalar olabilmektedir. Özellikle öğrencilerin, mesleki kişiliklerinin geliştirmesine yardım edecek bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak, ders dışı etkinliklerle gerçekleşmektedir. Ders dışı etkinlikler, eğitimin genel amaçlarından önemli bir kısmını gerçekleştirmekte bir amaç olarak kullanılmaktadır (Binbaşioğlu, 1986).

Spor yetişmekte olan nesillerin temel ögesi olan gençlere fikren ve bedenlen sağlık kazandıran bir faaliyet kabul edilmektedir. Henüz çocukluk ve gençlik devresinde olan, çeşitli bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazanma çağında bulunan her dereceli okullardaki öğrencilerin, çağımız şartlarına uygun bir şekilde yetişmeleri önemle ele alınmalıdır. Öğrencilerin, yalnız ders içi çalışmalarda beden eğitimi ve sporun amaçlarına uygun derecede eğitilmeleri mümkün değildir. Bu bakımdan okullarda, ders dışı faaliyetlere büyük önem ve ağırlık verilmeli, bu faaliyetler dersin devamı ve bölünmez

parçası olarak düşünölmeli ve değerdendirilmelidir (İlk ve Orta Müfredat Programı,1987). "Okullarda, ders dışında, eğitimin amaçlarına uygun olarak, öğrencilerin ilgi ve gereksinimleri doğrultusunda, kişiliklerini geliştirmek için, okul yönetiminin bilgisi ve rehberliğı altında yapılan planlı, programlı, düzenli çalışmalara, ders dışı etkinlikler" denilmektedir. Okullarda dersler, öğretim programlarına ve öğrencilerin ilgi ve isteklerine göre yapılırsa da, bunların ulaşamadığı noktalar olabilmektedir. Özellikle öğrencilerin, mesleki kişiliklerinin geliştirmesine yardım edecek bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak, ders dışı etkinliklerle gerçekteşmektedir. Ders dışı etkinlikler, eğitimin genel amaçlarından önemli bir kısmını gerçekteştirmekte bir amaç olarak kullanılmaktadır (Binbaşıoğlu,1986).

2.3 Antrenörlük

2.3.1. Antrenörlük Kavramı

Spor gruplarında başarı elde etmek, başarılı antrenörlüğün bir yönüdür. Ancak başarılı antrenörlük, maçlar, karşılaşmalar ve yarışmalar kazanmaktan çok daha fazla anlama sahiptir. Başarılı antrenörler sporcuların, yeni becerilerde ustalaşmalarına, diğerd sporcularla birlikte yarışmalarına, kendilerini değerdli hissetmelerine ve zevk almalarına yardımcı olan kişilerdir (İnal, 2013).

2.3.1.1. Antrenörlük ile İlgili Tanımları

Antrenörlük, kelime anlamını güçlü, kuvvetli, enerjik, kabiliyet sahibi anlamına gelen “sturdy” kelimesinden almaktadır. Spor konusunda aklımıza ilk gelen ve sporcuların eğitimi üzerine çalışan bilgi ve deneyimlerini aktaran eğitici ve öğretici kişiye Antrenör denir. Antrenör, genellikle geçmişte uzun yıllar spor yapmış, sporun içeresinden gelen ve daha sonra belirli bir branşta profesyonel bir eğitim alarak tecrübelerini, enerjisini, teknik bilgi ve birikimini yetiştirmekte olduğı sporculara en doğru ve kalıcı şekilde aktarmayı amaç edinmiş bu doğrultuda tüm teknolojik imkânları kullanma vasıflarına sahip lider kimseye denir (Sunay,1998).

Antrenörlük kavramı geniş bir yelpazeye sahiptir. Antrenör bireysellikten ziyade sporcu, yönetim, basın yayın organları, seyirci gibi etmenlerle karşılıklı olarak iletişim ve etkileşim halindedir. Bu yüzden Antrenörün gerek kulüp içeresindeki görev ve

sorumlulukları, gerek aile yaşamı, gerekse sosyal yaşamı içerisinde tüm davranış ve tavırlarıyla örnek teşkil etmeli ve son derece dikkatli olmasının yanı sıra iletişim becerileri, problem çözme, etkili iletişim kurabilme, kriz yönetme, hızlı ve doğru kararlar alabilme konusunda etkili, stres ve sıkıntıları belli etmeyen, sporcularla doğrudan iletişim kurabilen antrenmanı sporcuya sevdiren, güncel gelişmeleri takip ederek en doğru şekilde aktaran, işini ustalıkla devam ettiren yetkin bir bireydir (Bensiz, 2016).

Antrenörler, yöneticiler tarafından hedeflenen başarıya ulaşma, sporcuların gelişiminde etkin rol sahibi olma, antrenmanları organize etme, müsabaka öncesi, esnası ve sonrasında sevk ve idare kontrolünü en doğru şekilde sağlamakla yükümlü, yıllık plan ve programları kapsamında en iyi sonuçları almaya odaklanmış, empati kuran ve fair play çerçevesinde çalışan lider karakterlerdir (Öztürk ve ark., 2014).

2.3.1.2. Antrenörlüğün Yapısal Durumu

Bir sporcu çok üstün yeteneklere sahip olabilir fakat yalnız başına çalışması sonucunda kazanması ve başarılı olması mümkün değildir. Bu yüzden her sporcu bir Antrenöre ihtiyaç duymaktadır. Antrenör, görevi gereği sadece sporculara branşla ilgili gerekli bilgileri öğretmekten ziyade onlara rol model olmak zorundadır. Sporcu anne ve babasını benimsediği gibi Antrenörünü de benimsemeli ve iyi ilişkiler kurmalıdır bu birleştirici ortamı oluşturmak ve gerçekleştirmekte Antrenöre önemli bir görev düşmektedir (Biber, 2008).

Başarılı bir Antrenör kişiliği bakımından şu özelliklere sahip olmalıdır:

İstekli olmalıdır, saygılı olmalıdır, olgun olmalıdır, araştırmaya ve gelişmeye açık olmalıdır, azimli ve kararlı olmalıdır, kazanma duygusu yüksek olmalıdır, kendine hâkim olmalıdır, her türlü görüşe saygılı olmalıdır, yeterli alan bilgisine sahip olmalıdır, ilgili ve pozitif davranışlar sergilemelidir (İnal, 2013).

2.3.1.3. Antrenörlüğün Yapısal Özellikleri

Antrenörler: aşırı disiplinli ve otoriter, uysal ve iyi huylu, gergin ve hareketli, gevşek antrenör, iş yapar görünüşlü ve gayretli olarak sınıflandırılmışlardır (Aydos 1998).

2.3.1.3.1. Otoriter Antrenörlük

Bu özelliğe sahip antrenörler genellikle aşırı katı, kuralcı ve önyargılıdır. Sporcularını motive etmede korkuyu kullanır. Antrenman yaparken de katı, eleştirici bir tutum sergiler. Samimi sıcak davranışlar nadiren gösterir. Başarıyı elde etmek için aşırı bir disiplin gerekliliğine inanır. Böyle bir antrenörün sporcuları/takımı disiplinli, yeterli kondisyonda, iyi organize olmuş, saldırgan ve başarılıdır. Bu tarz antrenörler çoğunlukla sporcuları tarafından pek sevilmez, olumsuz sonuçlarda sporcu/takım çözülür, yaratıcılık nadiren görülür, sporcular aşırı yorulur; bu tipteki antrenörler gergin bir ortama neden olurlar (Doğan, 2005).

Otoriter Antrenörlük Özellikleri:Kuvvetli bir disipline inanır, bazen merhametsiz ve haşındır, bazen sıcak davranışlıdır, dar görüşle ve peşin hükümlüdür, zayıf kimseleri yardımcı olarak seçer, motivasyon için korkuyu kullanır (Doğan, 2005).

Otoriter Antrenörlük Yararları: Takım iyi organize edilmiştir, takım disiplini kuvvetlenir, takım saldırgan ve cezalandırıcıdır, takım genellikle iyi bir fizik kondisyona sahiptir, başarıyı devam ettirir (Doğan, 2005).

Otoriter Antrenörlük Zararları: İşlerin kötü gitmesi halinde takımda çözülme olur, duygulu sporcular ayrılır, antrenör sevilmez, korku hakimdir, takım gereğinden çok yorulur, takımın oyun tarzı yaratıcı değildir (Doğan, 2005).

2.3.1.3.2. Uysal Antrenörlük

Uysal Antrenörlüğün Özellikleri:Sevilir, sayılır, olumlu yöntemler kullanır, plan yapımında çok uyumludur, çoğu zaman deney seldir.

Uysal Antrenörlüğün Yararları: Kaynaşmış bir tutum sergiler, oyuncular beklenilenden fazlasını verir takım rahattır. Oyuncu sorunları etkili olarak ele alınır.

Uysal Antrenörlüğün Zararları: Antrenör zayıf görünüşlüdür, taraftarların tutumu güvensizlik gösterir (Doğan, 2005).

2.3.1.3.3. Gergin Antrenörlük

Bu tarz antrenörler aşırı agresif, huzursuz olurlar. Sporcularının performanslarından kolay kolay memnun olmazlar. Çalışmalar için çok vakit harcarlar, her işle kendileri uğraşır. Spor bilgisine tam hâkim olmalarına rağmen telaşlı ve alıngandırlar. Antrenörün bu özellik sporcularına da yansır. Bu karakterdeki bir antrenörün çalıştırdıkları takımlar her zaman müsabakaya hazırdırlar. Antrenör sporcudan daha fazla efor, çaba sarf ettiğinden dolayı sporcuyu da kendisini antrenörüne ispatlamak, beğendirmek için çok çalışır. Bu tarz antrenörle çalışmanın olumsuz yönlerinden çok çalışmaktan kaynaklı yorgunluk ve sürat antrenman (fiziksel ve zihinsel yorgunluktan kaynaklanan performans kaybı) görülmesi, sporcuların stresli ortamdan dolayı bıkkınlık yaşamaları, bazı sporcuların isteksizleşmesi görülür ve buna performans düşüklüğüne sebep olmaktadır (Doğan, 2005).

Gergin Antrenörlüğün Özellikleri: Daima telaş içindedir, aşırı alıngandır, her şeyle kendisi uğraşır, çok zaman tüketir spor bilgisi tamdır, huzursuzdur oyuncularını kendi örnekleriyle motive eder (Doğan, 2005).

Gergin Antrenörlüğün Yararları: Takım daima formdadır, takıma kendini beğendirmeye çalışır, antrenör oyuncudan çok çalışır (Doğan, 2005).

Gergin Antrenörlüğün Zararları: Aşırı istekler oyuncuda yılgınlık oluşturabilir, sezon sonundan önce takım bitik hale gelebilir, sevilmeyen oyuncular tembelliğe yönelebilir sürekli gerginlik sporcuyu bıktırır (Doğan, 2005).

2.3.1.3.4. Demokratik Antrenörlük

Bu özellikteki antrenörler sporcular tarafından sevilir sayılır. Aralarında sevgi ve saygıya dayanan bir ilişki vardır. Korku yerine benimsemeye dayanan kurallar geçerlidir. Bu tip antrenörler sporcuların sorunlarıyla yakından ilgilidir, arkadaşça, dostça yaklaşır, pozitif yönleri destekler, çalışma programını yaparken sporcuların bilgi

ve düşüncesini alır, her spocuya söz hakkı tanır. Böyle bir antrenörün çalıştırdığı takımlarda sporcular arasında kaynaşma sağlanır, rahat bir çalışma ortamı vardır. Sporcular antrenöre güvenir, onun her zaman yardıma hazır olduğunu, adaletli davranacağını bilir (Doğan, 2005).

Demokratik Antrenörlüğün Özellikleri: Sporu ele alışı ince hesaplara dayanır, problemleri ele alışı hesaplı ve mantıklıdır, kişisel ilişkilerinde soğuktur, rakip oyuncu davranışları üzerinde önemle durur, gayretli ve faydacıdır, yararlar, takım her zaman yeni teknikler kullanır, takım başarısı için gerekli organizasyona sahiptir, iyi organizasyon oyuncunun şüphelerini giderir (Doğan, 2005).

Demokratik Antrenörlüğün Zararları: Oyuncular kendilerini tutuklu gibi hissederler, oyunculara takım esprisi noksanıdır, dağınık huylu sporcuların durumu güçleşir, heyecansal oyuncular başarısız kalır (Doğan, 2005).

2.3.1.3.5. Gevşek Antrenörlük

Çoğu zaman ciddi görünseler de aslında güven verici değildir; gerçekte aşırı rahattırlar. Belirli bir programları olmamasına rağmen her şeyin denetim altına aldıkları görüntüsü vermeye çalışırlar. Sporcularına karşı baskıcı değildirler. Herkes düşüncelerini ifade edebilir, fakat problemlerin çözümünde ilerleme sağlanamaz. Bu yapıdaki antrenörlerle çalışan sporcular baskı altında olmazlar. Özgürlük nedeniyle sporcular rahattır. Problemleri sporcular rahatça konuşurlar. Antrenörlerin bu tutumları nedeniyle disiplin problemleri yaşanabilir. Çoğu zaman otorite sağlanamaz, sporcular antrenörü yetersiz görür. Çalışmalar düzenli olmaz sporcu performansları yeterli düzeyde olmaz, motivasyonda yetersizlikler yüzünden yarışmalarda başarılı sonuçlar alınamaz (Doğan, 2005).

2.3.1.4. Antrenörlerin Görevleri

Antrenörlerin yetkileri dâhilinde görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dolaşır, 2005):

- Sporcuların çok yönlü, fiziksel-fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak,

- Yapılan sporun istemlerine ve gereksinimlerine uygun olmasını sağlamak,
- Sporun istemlerine uygun hazırlığın yerine getirilmesinde spor ve egzersiz psikologlarından yardım almak, bu konularda kendisini bilgilendirmek,
- Takımın optimal gelişimini, hazırlığın yerine getirmek için planlamalar yapmak, periyodik olarak ölçüm ve testlerle değerlendirmelerde bulunmak,
- Her bir sporcunun sıhhatliğini korumak ve geliştirmek,
- Fizyolojik ve psikolojik antrenmanların temelleri, beslenme, toparlanma ve planlama ilgili olarak sporcuların teorik bilgilerinin geliştirilmesine ve zenginleştirilmesine yardımcı olmak,
- Sporcuların aktif ve bilinçli katılımlarına yardımcı olmak,
- İyi iletişim ve etkileşim becerileriyle sporculara zaman zaman danışmanlık yapmak, kendi uzmanlık sınırlarında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklara saygı göstermek ve yardım almak, ekip çalışmasını güçlendirmek.

2.3.1.5. Antrenörde Bulunması Geren Temel Özellikler

Antrenör, başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar. Araştırmacılar Antrenörde bulunması gereken temel özellikleri dört ana grupta toplamışlardır (Eren, 2001).

2.3.1.5.1. Antrenörün Entelektüel Özellikleri

Antrenör, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olmalıdır (Eren, 2001):

- Genel kültür: Yönetici tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda bilgi sahibi olmalıdır.

- Mantıklılık: Genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilmelidir.
- Analiz ruhu: Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemelidir.
- Sentez ruhu: Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirebilmelidir.
- Sezgi gücü: İmkân, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmelidir.
- Hayal gücü: Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmalıdır.
- Muhakeme (Yargı gücü): İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmelidir.

Bu nitelik ve özellikler, antrenörü çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

2.3.1.5.2. Antrenörlerin Psikolojik Özellikleri

Modern antrenörler kendilerini insan ilişkilerinde üst düzeyde geliştiren antrenörlerdir. Her takım kendisi için spor psikoloğu bulma şansına sahip değildir. Antrenörler bazı psikolojik danışma becerilerine sahip olarak, sporcuları ile etkileşime girerek bunları uygulaması gerekmektedir (Karagözoğlu, 2000).

2.4.1.5.3. Antrenörün Karakterine İlişkin Özellikler

Bir antrenörün başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır (Eren, 2001):

- Akıl ve duygu arasında denge sağlanmalıdır. Başka ifade ile objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyumu başarabilmelidir.
- Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilmelidir.

- Dikkatlilik
- İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
- Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- Hafıza gücü kuvvetli olmalıdır. Önemli olay, kişi ve değişkenleri aklında tutabilmelidir.

2.3.1.6. Antrenörlüğün Etik İlkeleri

Spor psikolojisinde gerekli olan uygulama kuralları, etik düzenlemeleri karşılamayı karmaşık hale getirmektedir. Birçok spor psikoloğu gizlilik ve kişisel bilgi formunun kullanılması ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır. Uygulamanın sonlanması ve çok yönlü ilişkinin ortaya konması zorlaşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Psikoloji Derneği (American Psychological Association) sporcuyla zor ve tehlikeli durumlardan korumak için etik kodlar belirlemiştir (Ze, 2003).

Bununla birlikte APA'nın da işbirliği ile Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi antrenörün sahip olması gereken etik ilkeleri aşağıdaki gibi belirlemiştir (Apa, 1992):

Antrenör;

- Etik ilkeleri özel yaşantılarında ve çalışma hayatlarında benimsemeli ve bunları uygulamakta örnek olmalıdır.
- Gelişmeleri izlemeli ve uzmanlığını korumalıdır.
- Bilimsel ve profesyonel bilgi alanıyla ilgili karar almada yargı temeli olmalıdır.
- Antrenman hizmetlerinin doğasını ve sonuçlarını tanımlamalıdır.
- Diğer bireylerin değer tutum ve kendisinden farklı olan fikirlerine saygı göstermelidir.
- Cinsiyet, yaş, din, dil, ırk ve benzeri ayırım gözetmeksizin, ayrımcılık yapmamalıdır.

- Sporcularını ve katılımcılarını tehlikelerden koruma sorumluluğunu almalıdır.
- Antrenörlük yetkisini kötüye kullanmamalıdır.
- Çoklu ilişkiler kurabilmeli ve yürütebilmelidir.

2.3.1.7. Antrenörlük ve Spor İlişkisi

Sporcu, belirli kurallar altında, araçlı veya araçsız ferdi veya toplu olarak kendini spora veren, daha ileri bir merhalede sporu meslekleştiren rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgu içinde yer alan, fizik ve moral yanı olan, yaptığı işten maddi ve manevi tatmin alan sporun dinamik elemanıdır (Erkal, 1996).

Antrenör, psikolog ve sporcu ilişkisi sporcunun başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yoğun yarışma stresi altındaki sporcunun iradesi, dikkatiyle paralel olarak sürekli dalgalanmalar arz etmektedir. Bu dalgalanmaların her anında, sporcunun tepkileri değişmektedir (Kaya, 2012).

Aslında, muhakeme/karar verme ve heyecan/his beyinde kesişirler. Beynin içinde, muhakeme ile hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme denilen cevap seçiminden oluşan bir sistemler topluluğu vardır. Beyindeki bu sistemler topluluğu aynı zamanda heyecan ve duygularla da ilişkilidir. Duyguların ve heyecanın muhakeme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu noktada, duyguların öncelikli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Duygular zihinsel yaşantıya egemendir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedirler. Yüksek kişisel hâkimiyete sahip insanlar, akıl ile sezgi veya kafa ile kalp arasında seçim yapamazlar, fakat eğer yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olmaz (Kaya, 2012).

Empati; sosyal duyarlılık, sosyal algı, gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Sosyal zeka diye tanımlanan zeka türü de bir çeşit empati sayılabilir. Empati, sporcunun dünyasını ona görüldüğü gibi görebilmektir. Empati, sporcunun tüm yaşantısına, emisyonlarına, tüm değerlendirmelerine, motivasyonuna kendi değerlendirmeleriyle değil, sporcunun değerlendirmeleriyle bakmasıdır (Kaya, 2012).

Empatinin, bilişsel ve duyuşsal yönlerinden söz edilmektedir. Empatinin bilişsel yönü, kişinin karşısındakinin düşüncelerini, duyuşsal yönü ise duygularını anlamaktır. Antrenör için empatinin daha çok duyuşsal boyutu önemlidir. Antrenörün hayali olarak kendini, sporcunun duygu dünyasına aktarması ve onun duygularının hissetmesidir. Bu nedenle empati, Türkçe’ye “Eşduyum” olarak çevrilmiştir. Bu terim, empati sırasında antrenörün ve sporcunun duygusal bakımdan birbirini yansıttıklarını ve duygu alışverişi yaptıklarını ifade etmektedir. Ancak, antrenör duygunun kendisine değil, sporcusuna ait olduğu gerçeğini unutmamalıdır (Kaya, 2012).

2.3.1.8. Antrenörlerin Sporculara Karşı Davranışı

Sporcular ve Antrenörler sportif başarı için davranışların sosyalleşmesi ve birbirlerine uyumlu olmaları gerektiği inancını taşımaktadır. Kişiler arası etkileşimin yarışma sporlarında başarıya ulaşmak için önemlidir. Sporcu antrenmanlarda antrenörlerinin söylediklerini aynen uygulayarak yapmaya çalışmaları önemlidir. Her türlü problemi çözmek, uzlaşmaya gitmek takım için gereklidir (Sevim, 2006).

Antrenörler, tarafından antrenmanın yapılış tipine karar vermek önemlidir. Antrenör gerek dış gerekse iç streslere göre takımını yönlendirmelidir. Bir takımın diğer takımlarla yarışması dış stresler ilişkin nedenlerin başında gelir. İç stresler ise takım içindeki problemlerden kaynaklanmaktadır. Antrenörler, sporcular ile ilgili özel problemlerinde de iletişim kurmak, sporcularını en iyimser düşünceye sevk ederek kapasitelerini arttırmak zorundadırlar. Antrenörlerin çeşitli durumlar içinde gösterdiği farklı davranışlar vardır (Sevim, 2006).

2.3.1.8.1. Kazanan Sporcu ve Takımlara Yönelik Antrenör Davranışı

Oyunu kazanma, antrenörün her zaman başarı ölçüsü olmamalıdır. Fakat bu kazanma azmi önemli değildir anlamına gelmemelidir. Sporcunun komple gelişmesi antrenör için büyük önem taşır. Kazanan bir takım veya sporcu yetiştirmenin ötesinde antrenörlerin yüklendiği önemli sorumluluklar vardır. Özellikle gençlerin en kritik (bulğ) dönemlerinde fiziksel, ruhsal ve duygusal yönlerini geliştirmede rolleri çok büyüktür. Antrenör sporcuyu en iyi şekilde nasıl motive edebileceğini bilmelidir.

Sporcunun tam kapasite gelişmesi antrenörün elindedir. Antrenörün kazanan kişiler yetiştirme konusundaki azmi onun önemli bir özelliğidir (Sevim, 2006).

2.3.1.8.2. Kaybeden Sporcu veya Takıma Yönelik Antrenör Davranışı

Her antrenör kaybetmeye ve kaybedene karşı bir tavır içindedir. Eğer antrenör kaybedeni zayıf, yeteneksiz ve alay edilecek bir kişi olarak görürse, oyuncuların güvenini kaybeder. Eğer antrenör şiddet ile oyuncuyu kazanmaya zorlarsa, bunun sonucunun başarı olacağı şüphelidir (Sevim, 2006).

Kaybetme durumundaki olgun ve bilinçli bir yaklaşım, sporcunun sonraki başarılarını arttıracaktır. Her antrenör kaybetme durumunda tutarlı bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Kazanmanın mutluluğunu tattığı kadar, kaybetmenin de üstesinden gelebilmelidir. Eğer antrenör “yapacağımı yaptım; ama kaybettiler” derse ve karşılıklı hataları ararsa birbirlerinde, tekrar aynı sonuçları elde etme olasılığı yüksektir (Sevim, 2006).

Antrenörün destekleyici ve morali arttırıcı konuşmaları, bu hassas durumlarda başarıyı arttıracaktır. Karşılaşılabilecek büyük güçlükler bu şekilde yenilebilir. Genellikle antrenörler kaybetme durumunda sorunu sporcuya yüklemek ister. Halbuki müsabakayı yapan sporcudur, kazandıran ise antrenördür. Bunun için hata ya da başarısızlık nedenlerini önce antrenörde daha sonra da sporcuda aramak gerekir. Yapılması gereken en önemli şey sonucu akılcı bir biçimde analiz etmek, tekrar aynı duruma düşmemek için çalışma yapmaktır. Antrenör her sporcuyla yakından ilgilenmeli ve sporcuların tüm özelliklerini bilmelidir. Sporcuya zaman tanımanın, sabır ve anlayış göstermesinin gerekli olduğunu, ancak bu şekilde daha sağlıklı sonuca ulaşılabileceği unutulmamalıdır (Sevim, 2006).

2.3.1.9. Antrenörlerde Liderlik

Antrenör- Liderlik davranışlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bensiz, 2016):

Zorunlu Lider Davranışı: Liderin üstlendiği görevi gereği gibi yerine getirmesi gereken davranışlardır.

Tercih Edilen Lider Davranışı: Sporcuların liderlerinden bekledikleri davranış şekilleridir. Bu tercih edilen davranışlar genellikle sporcuların gereksinmelerinin bir ifadesi olarak da düşünülebilir.

Gerçek Lider Davranışı: Gerçek lider davranışı, liderin sahip olduğu davranışları anlatır. Yani zorunlu ve tercih edilen davranışlar dışında, liderin genel anlamda sahip olduğu ve gösterdiği davranışlardır.

2.3.1.9.1. Liderlik ve Etkili Antrenörlük

Sporcunun ya da takımın başarılı olmasında öncelikle antrenörün kişiliği büyük önem taşımaktadır. Antrenör, bir eğitici ve yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olduğunda sporcusunun saygısını kazanabilir. Buna göre antrenörlerin sahip olması gereken bazı kişilik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Bensiz, 2016):

1. Spor Bilgisi: “Antrenör konusunda bilgili ve yeniliğe açık olmalı, sporcu ise antrenörün bilgisine güvenmelidir”.
2. İlgi Düzeyi: “Antrenör, sporculara fark yapmadan yeterli ilgiyi göstermelidir”.
3. Dürüstlük: Antrenör, kendisine ve sporcularına karşı dürüst davranmalıdır.
4. Olgunluk: Antrenör, sporcularının kusurlarını ve zayıf yanlarını alay etmeden yerinde ve yapıcı düzeltme yoluna gitmeli, hoşgörülü olmalıdır.
5. Örnek Olmak: Antrenör, tutum ve davranışları ve karakteriyle sporcularına örnek olmalıdır.
6. İnatçı ve Israrlı Olmak: “Antrenör, karşılaştığı zorluklara, hüsrana ve yenilgilere rağmen cesaretini kırmamalı, barıda ısrarlı olmalıdır”.
7. Sabırlı Olmak: “Başarılı bir antrenör, değişime açık olmayan bazı durumlarda sistemli bir yaklaşımla çalışmalıdır”.
8. Kendini Kontrol Edebilme: “Antrenör özellikle müsabaka sırasında çok çabuk değişen hücumlarda kendine hâkim olabilmelidir”.

9. Organizasyon: “İyi eğitilmiş bir antrenör, zamanı verimli kullanılmalı ve sporcuyu istenen amaçlar yönünde organize edebilmelidir”.

10. Dikkatli ve Çalışkan Olmak: “Antrenör, çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine hareket edebilmelidir”.

2.4. Liderlik

2.4.1. Lider

Liderlik, insan topluluklarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda söz konusu olan, son derece önemli, evrensel, beşeri, ve sosyal bir olgudur. Lider ve liderlik konularında yapılan kapsamlı araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmalar konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Liderlik tanımı yapan yazarların, dünya görüşüne, çalıştıkları alana, bilgi birikimine, vurgu yapmak istedikleri özelliğine bağlı olarak tanımları da çok çeşitlidir. Aslında liderlik ya da diğer adıyla önderlik, anlambilimsel (semantik) açıdan soyut bir kavram olduğundan, kişi sayısı kadar liderlik/önderlik tanımı vardır ve koşullara, zamana ve durumlara göre farklılık gösterir (Biçer, 2008).

Özdemir’e göre liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak başkalarını yönlendirme ve etkileme sürecidir (Özdemir, 2003). Eren’e (2007) göre ise “birey kendine bir harekete başlamadan önce, bu faaliyeti yalnız başına yaparak hedefe ulaşabilir mi-ulaşamaz mı?” sorusunu sormaktadır. Birey yalnız başına ulaşamayacağı bazı gereksinime ve hedeflerini belirlediğinde kendisi ile birlikte hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruba yön veren ise lider olarak nitelendirilmektedir (Biçer, 2008).

Tanımlarda da görüldüğü gibi liderlikte etkileme olayı önemlidir. Ayrıca liderlik, grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecini, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir. Liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insandır. Sonuç olarak liderliğin gücü, yönetilen grup tarafından görülen kabulle orantılıdır. Bu kabul de; liderin grubun gereksinimlerini karşılamada etkin olacağı inancı önemli rol oynar. Liderin asıl

işlevlerinden biri de kendi gereksinimleri ile grubun gereksinimleri çatıştığında bu çatışmayı olumlu bir şekilde çözebilmesidir (Özdemir, 2003).

2.4.2. Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Günümüz toplumlarında insanların bir liderden bekledikleri en önemli özelliğin başında güven gelmektedir. Liderine güvenmeyen izleyicilerin, o toplumda veya organizasyonda sürekli yer almaları imkânsızdır. Bu yüzden izleyiciler, kendilerinin emin ellerde olduklarını hissedebilmelidirler. Herhangi bir problem durumunda lider, ortaya çıkabilmeli ve sorunlara çözüm üretmelidir. Buradaki başarılarla beraber liderin, izleyiciler nezdindeki yeri de daha sağlamlaşır. İyi bir liderin iletişim becerileri de yüksek olmalıdır. İzleyicilerin ihtiyaçlarını doğru zamanda, doğru bir dil seçimiyle karşılamaya çalışan bir lider her zaman bulunduğu çevreyi etkileme gücüne de sahip olacaktır. Bu açıdan liderin empati yeteneğini de göz ardı etmemek gerekir (Donuk, 2007).

Bu kişiler zaman zaman kişisel karizmalarından kaynaklanan cazibe nedeniyle bir lider olarak kabul edilseler bile, aslında uzun zamanda kendine, kurumuna, örgütüne ve sisteme zarar veren kişilerdir. Hatta böyle liderlik zararlı ve tehlikelidir. Kendini astlarına ve çevreye kabul ettiremeyen, fazla haris, hırslı ve tutkulu kişiler bir süre sonra hırçınlaşarak zor kullanma yoluyla güç ve saygınlık kazanma yoluna gitme eğiliminde olabilir ve zor kullanmayı alışkanlık haline getirebilirler. Dolayısıyla gerçek “liderlerle” “zorbaları” ayırmak gerekir. Literatürü derinlemesine tarayan araştırmacılar başarılı liderlerin genel olarak şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadırlar (Biçer, 2008):

- Güçlü bir başarıma arzusu
- Hedeflerin istikrarlı bir biçimde izlenmesi
- Problem çözme ve fikir üretmede yaratıcılık ve zeka
- Kendinden emin olmak

- Olayların davranışsal sonuçlarını kabul etmek
- Kişiler arası strese daha az maruz kalmak
- Belirsizliğe tahammül
- Diğer insanları etkileme yeteneği
- Sosyal ilişkilere şekil verebilme yeteneği.

Larwood ise, etkin bir lider olabilmek için yedi altın anahtar tespit etmiştir. Bunlar (Akt. Donuk, 2007):

- Astlara güvenmek
- Bir vizyon geliştirmek
- Soğuk kanlı olmak
- Riske atılmak
- Bir uzman olmak
- Karşı çıkmalara izin vermek
- Basitleştirmek

Yukarıdaki tüm bu özellikler, başarılı bir yöneticiyi, etkin ve güçlü bir lider yapabilir. Ancak bu özelliklerin tek bir kişide toplanması mümkünse de, oldukça zordur. Bu takdirde, bir yönetici bu özelliklerden ne kadar fazlasına sahipse başarısı ve etkinliği de o ölçüde fazla olacaktır (Donuk, 2007).

2.4.3. Liderliğin Önemi

Teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde iletişim araçlarının çeşitlenmesi sebebiyle toplumlardaki liderlik anlayışı da değişmeye başlamıştır. Bu açıdan liderlerin

bu alanda görevleri çok önemlidir. Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik biçimleriyle doğru orantılıdır. Her yöneticinin liderliğin karakteristik özelliklerine sahip olduğu söylenemez. Liderlik becerileri kişiler arası ilişkileri içerir ve bu ilişkilerin motivasyonu üzerinde doğrudan etkilerini gösterir. Yöneticilikte ise bunlar zorunlu değildir. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunması gereği kuşkusuzdur. Modern liderlik anlayışında liderlik, yöneticilerin temel işlevlerinden biridir. Örgütlerde, liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılıdırlar. Liderlik; çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalamalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Maddi kaynakların ve zamanın etkin kullanımı, insan kaynaklarının verimli kullanımına bağlıdır. Bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli belirleyici faktör ise insandır (Bünyamin, 2004).

İşte bu nedenle liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeli, örgütün maddi ve insan kaynaklarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçirebilmelidir. Örgütte güdülenme, moral, tatmin konularında duyarlı olan lider, izleyicilerini isteklendirme, heyecanlandırma, kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adanma, duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olabilir ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırabilir (Başaran, 2000).

2.4.4. Liderlik Kuramları

İnsan davranışlarındaki farklılıktan yola çıkılarak yapılan tanımların bir takım kuramlar altında toplandığını görmekteyiz. Bu bölümde liderliğe ait kuramların tarihsel gelişimi ve kuramların çeşitleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Yapılan literatür incelenmesinde liderlikle ilgili geliştirilen teorilerin temelde dört grupta incelendiğini görmekteyiz. Bunlar (Ataman, 2001):

Özellikler teorisi,

Davranışsal liderlik teorisi,

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Modern Liderlik teorisi.

2.4.4.1. Özellikler Kuramı

Bu yaklaşım, liderliği kişinin farklı psikolojik ve fizyolojik özellikleriyle açıklamaktadır. Bu özellikler, genellikle zekâ, yöneticilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven, statü, başarı, kararlılık, dinamizm ve gerçekçilik gibi başlıklar altında toplanabilir. Bu yaklaşım, liderlik özelliklerinin doğuştan yada sonradan kazanıldığının öne sürülmesine bağlı olarak Kalıtsal Değerler Teorisi ve Sonradan Kazanılan Değerler Teorisi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Kalıtsal Değerler Teorisi, uzun yıllar boyunca kabul edilen bu görüş, liderlik yeteneğinin doğuştan kazanıldığını, bazı bireylerin lider olmak üzere yaratıldıklarını başka hiçbir yol ve yöntemle bireye liderlik nitelik ve yeteneklerinin kazandırılmayacağını savunur. Bu görüşün yaygın olduğu dönemlerde, gerçekte sosyal sınıflar arasındaki kesin sınırlar, belirli aileler dışında hiçbir kimsenin lider olabilmesi için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmasına olanak tanımıyordu (Barutçugil, 2014).

Kazanılan Değerler Teorisi ise, toplumdaki sosyal ve ekonomik engellerin yıkılması ve alt sınıflar içinde organizasyonlara ve topluma yön veren liderlerin çıkması ortaya çıkmıştır. Bu görüşün yaygın kabul edilmesinde davranış bilimcilerinin önemli katkısı olmuştur. Bunlara göre liderlik, deneyler, eğitim ve görgü yoluyla kazanılan bireysel niteliklerin fonksiyonudur. Kazanılan bu nitelikler arasında; dost kazanma, etkileme, bütünleştirme, karar alma yeteneği, öğrenme ve öğretme becerisi ve bağlılık gibi daha önceleri çoğunlukla doğuştan kazanıldığı kabul edilen yeteneklerde vardır. Bu görüş günümüzde değerini kısmen yitirmiş olmakla beraber, bu görüşe dayalı olarak yapılan çalışmalar liderlik konusuna bakış açısına önemli katkılar getirmiştir (Barutçugil, 2014).

Bakan ve Büyükbeşe (2010) liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zekâ ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış,
- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

2.4.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları, liderlerin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışçı kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Liderlik kavramına, davranışsal yaklaşımın bakışı, liderin sergilemiş olduğu davranış biçimleridir. Bu teoride liderin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerden çok davranışlarına önem verilmektedir (Donuk, 2007).

2.4.4.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan üniversitesinde 1947 de yürütülen araştırmalar Rensis Likert' in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de çalışan 20 üst düzey, 20 düşük düzey verimlilikteki ekip üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar 4 faktöre dayandırılmıştır (Donuk, 2007):

Destek; Üyelerin kişisel duygularına verilen önem ve değeri artırıcı davranışlar.

Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma; Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.

Amacın Vurgulanması; Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

İş Kolaylaştırma; Araç- gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

2.4.4.4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio liderlik araştırması, Ohio devlet üniversitesinde Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru başlatılmıştır. Araştırmanın amacı örgütlerde görülen liderlik davranışını betimlemektir. Bunun için hazırlanan çalışmalar yüzlerce endüstri kuruluşu, ordu ve eğitim örgütlerinde çalışanlara uygulanmıştır. Çalışma sonucunda liderlik davranışlarının iki grupta toplandığı görülmüştür (Donuk, 2007).

2.4.4.5. Liderlik Teorileri

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar belli bir tarihsel süreç içinde liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna varmışlardır. Durumsallık kuramları, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır (Çelik, 2003).

Bu yaklaşım, liderliği insanlar arasındaki ilişkilere ve göreve yönelmiş lider olmak üzere iki ayrı boyutta ele almaktadır. Yapılan araştırmalar, bazı durumlarda insanlar arası ilişkilere yönelmiş demokratik liderliğin, bazı durumlarda da göreve yönelmiş otoriter liderliğin verimli ve etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Liderlik tarzının duruma göre değişebileceği varsayımından hareketle durumsal liderlik yaklaşımı, hangi liderlik tarzının hangi durumda daha uygun olduğunu araştırmaya yönelmiştir. Bu yaklaşımı temsil eden iki önemli çalışma bulunmaktadır. Bunlar; liderlik etkinliğinde durumsallık modeli (Fiedler) ve etkin liderlik tarzı eğrisidir (Barutçugil, 2014).

2.4.5. Liderliğin Etkileme Araçları

Liderlik izleyicilerini etkileme sürecidir. Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme kaynağı olarak ise karşımıza güç çıkmaktadır. Güç

başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (Çelik, 2003). Lider, ikna ederek, zorlayarak, alternatif hazırlayarak, önermelerde bulunarak, tavsiye ederek, emir vererek ve cezalandırarak sonuca ulaşmak için etkilemeye çalışabilir. Bu etkilemede değişik güçlerden yararlanır. En çok bilinen güç kaynakları French ve Raven'in yaptığı sınıflamadır (Akt. Çelik, 2003).

- **Yasal Güç:** Liderin belli bir makamın sağladığı yetkileri kullanması ile oluşmaktadır. Bu güç kaynağı takipçilerin liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmektedir.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin emirlerini kabul edenlere verilecek ödüllerin (zam, terfi, daha fazla sorumluluk verme, statüyü değiştirme, övme gibi) kullanım ve kontrolünde liderin yeteneğine dayanır. Eğer lider, bunu eşit bir biçimde dağıtabiliyorsa grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir.
- **Zorlayıcı Güç:** Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların (işe son verme, maaşı kesme, rütbe düşürme gibi) kullanılması ve kontrolünde liderin yeteneğini belirtir.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu kişisel bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Uzmanlık gücünün kapsamı dardır. Liderin uzmanlık alanı bu kapsamı belirler. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak takipçileri tarafından algılanıyorsa o lider izleyicilerin üzerinde çekici bir etki yaratabilir.
- **Karizmatik Güç:** Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Lidere hayranlık duyma, lider gibi olma isteği ve liderin onayını elde etmek için takipçiler bir şeyler yapabilir. Temelinde liderin, karizma, doğruluk, cesaret gibi bazı özelliklerinin beğenilmesi vardır.

Güç kaynakları lider tarafından kullanılmakla beraber yöneticinin çoğu kez kullanmış olduğu yasal güçtür. Örgütsel gücü kullanan lider, takipçilerinden beklediği başarıyı sağlayamıyorsa diğer güç kaynaklarını kullanma yönünde çaba göstererek beceri sahibi olmalıdır. Bu şekilde takipçileri üzerinde daha etkili olacaktır. Örgütü motive etmek için güç kaynaklarını akıllıca kullanmak ise liderin işinin bir parçasıdır.

Lider bu güç kaynaklarını değişik zamanlarda, duruma bağlı olarak grup üyelerinin iş doyumunu ve başarılarını arttırmak için kullanır (Çelik, 2003).

2.4.6. Liderlerin Rol Davranışında Beceriler

Hellriegel, ve Woodman'a (1995) göre etkili liderlik becerileri; vizyon yaratma, başarılı iletişim, yetki devretme ve kendini anlama becerileridir. Başarılı liderlerin amaçlarına ulaşmada farklı süreçler kullandıklarını, ancak başarılı pek çok liderin ortak bir kaç beceriyi kullandıklarını belirtmektedirler. Bunlar (Hellriegel ve Woodman, 1995):

- **Vizyon Yaratma:** Liderler vizyon yaratarak takipçilerinin hayranlığını kazanırlar. İnsanlar, büyük ve gerçek vizyona sahiptirler örgütle bütünleşirler. Lider, vizyonunu izleyicileri ile paylaşabilir ve onları bağlı hale getirebilirse, izleyiciler vizyona sahip çıkarlar. Liderin taşıdığı vizyon diğerlerine güven aşılar ve bu güven, onlara inandıklarını başarmaları için yol gösterir.
- **Başarılı iletişim:** Başarılı liderler takipçileriyle etkili bir şekilde iletişim kurarlar. Düşünce ve duyguları açığa vuran bu eski yöntemin yaptığının daha fazlasını hiç bir durum gerçekleştiremez. Gerekli olan bilgiler ilgililere iletilmelidir.
- **Yetki Devretmek:** Yetki devretmek, etkileme ve kontrolü izleyicilerle paylaşmaktır. Takipçilere amaçları gerçekleştirmek için umut verir, üretken yapar, iş doyumunu sağlar.
- **Kendini Anlama:** Etkili bir lider kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkındadır. Onlar kendi başarıları hakkında bilgi almaya isteklidirler. Devamlı olarak kendilerini keşfetme çabası içindedirler.

Bu liderlik becerileri davranışsaldır. Davranışlar ise öğrenme ile kazanılır. Ancak bu şekilde örgüt içindeki insanların enerjileri açığa çıkarılır ve karşılıklı yarar sağlayan hedeflere yöneltilebilir. Knowles ise liderlerin yaratıcı olmaları gereği üzerinde durmaktadır ve yaratıcı liderlerin örgüt içindeki insanların yaratıcı enerjisini açığa çıkardığını belirtmektedir. Yaratıcı liderlerin ise tipik davranışlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Hellriegel ve Woodman, 1995):

- Yaratıcı liderler, insan doğası ile ilgili olarak, kontrol edici liderlerin kabul ettiği (temelde olumsuz) varsayımlardan farklı bir dizi (temelde olumlu) varsayımları kabul ederler.
- Yaratıcı liderler, insanların bir kararın verilmesine katkılarını hissetme duygusu oranında karara bağlılık hissettiklerini insane doğasına ilişkin bir yasa olarak kabul ederler.
- Yaratıcı liderler, kendini gerçekleştirme gücüne inanır ve onu kullanırlar.
- Yaratıcı liderler, yaratıcılığı uyarır ve ödüllendirirler.
- Yaratıcı liderler, kendilerini sürekli bir değişim sürecine adanmışlardır ve değişimi yönetme becerileri vardır.
- Yaratıcı liderler, içsel güdüleyicileri dışsal güdüleyicilerinden daha çok vurgularlar.
- Yaratıcı liderler, insanları kendini yönetir olmaya cesaretlendirirler.

2.4.7. Liderlik ve Yönetici Arasındaki Fark

Liderlik kavramı ile alakalı en önemli hatalardan biriside liderlik ve yönetim sözcüklerinin çoğunlukla birbiri ile karıştırılmasıdır. İşletme Profesörü Peter Drucker en sade şekilde şu şekilde açıklamıştır (Donuk, 2006).

Liderlik kavramıyla alakalı ayrıntılara değinmeden ve futbolda ki liderlik ve yönetimin birbirinden farkını açıklamadan önce meslek yaşamının antrenör üzerindeki görev ve işlevleri açıklamak doğru olacaktır. Günümüz antrenörlerinin üç esas vazifesi bulunmaktadır. Bu antrenörlerde teknisyenlik, idarecilik ve liderlik özellikleri bulunmalıdır (Donuk, 2006).

2.4.7.1. Teknisyen Olarak Antrenör

Donuk’a (2006) göre teknisyen bir antrenörün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Oyuncularını ve rakiplerini Analiz eder.

- Teknik becerilerinin gelişimini sağlar.
- Takımın iskeletini oluşturur.
- Müsabakalara çıkar.
- Antrenman tasarlar.
- Sporculara yetenek tespiti yapar.
- Oyuncularının görev ve sorumluluklarını belirler.
- Oyuncularının performansını değerlendirir.

2.4.7.2. Yönetici Olarak Antrenör

Donuk'a (2006) göre yönetici bir antrenörün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Organize eder stratejiler geliştirir.
- ✓ Hedefleri belirler.
- ✓ Takım içinde düzeni sağlar.
- ✓ Hedeflenen başarıya ulaşmak için standartları oluşturur.
- ✓ Takıma kılavuzluk eder.
- ✓ Çevresel faktörleri göz önüne alarak düzenlemeler yapar.
- ✓ Hızlı kararlar verir.
- ✓ Gelişen değişen durumları değerlendirerek karar alır.
- ✓ Sorun çözme odaklıdır (Donuk, 2006).

2.4.7.3. Lider Olarak Antrenör

Donuk'a (2006) göre lider bir antrenörün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- İlham vericidir.
- Değişimcidir.
- iletişimi açıktır.
- Takımı oluşturur.
- Kararları vericidir.
- Gideceği hedefe dair bir vizyon sahibidir.
- Sorumluluktan kaçmaz.
- Ekibinin içerisinde yeni liderler bulur ve geliştirir.

- Olumsuz karşısında dirençlidir.
- Sonuç odaklıdır.

2.4.8. Liderlik Davranış Tipleri

2.4.8.1. Otokratik Liderlik Davranış Tipi

Otokratik liderlik, kararları kendi başına alan ve tüm gücü kendinde toplayan bir davranışa sahiptir. Bu tip bir lidere göre iyi bir çalışan, kendisine söyleneni itirazsız yapandır. Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin komutlarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise, bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir (Konter, 1996).

Otoriter antrenörlük stili özetle şu şekilde sıralanabilir (Konter, 1996):

- Kontrolün aralıklı sporculara kaydırılarak verilmesi gerektiğine inanmazlar.
- Kendi bilgileriyle ilgili kaygılara sahiptir.
- Kontrolü kaybetme tasası ve korkusu taşır.
- Sporculara güven duymazlar.

2.4.8.2. Demokratik Liderlik Davranış Tipi

Demokratik liderlik tarzına uygun olan liderler, sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma yetkisi taşırlar. Demokratik liderlik, grup içinde tek başına güç olmaktan kaçınır. Demokratik bir liderin altındaki grup, sürekli kendisini eğitme ve geliştirme çabasındadır. Bu antrenörlük stilini kendilerine temel alanlar alınacak kararları sporcularla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen antrenörler, gençlerin kararlar almayı öğrenmeden sağlıklı birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar. Sporcularına yardımcı olmada onların gelişimleri üzerinde etkili olarak, liderlik becerilerini öğretmede görev sorumluluğuna sahiptirler. Ne antrenörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak olumsuz kaygılara sahip değildirler. Kontrolü yavaş yavaş sporculara yönlendirmeye kaydırma anlayışı içinde hareket

ederler. Sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmede yardımcı olmaya çalışırlar (Konter, 1996).

Genellikle, arkadaşça hareket eden, grubu bir bütün olarak ele alan, işin nasıl yapılacağı hakkında önerileri kabul eden ve sporcularıyla rahat konuşarak onların inisiyatiflerini kullanmalarını izin veren antrenörlerdir (Sevim 2006).

Demokratik antrenörlük stili özetle şu şekilde sıralanabilir (Sevim 2006):

- Sporcuların sorma ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
- Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içerisindeyler.
- Başarıları, sporculara mal etme eğilimindedirler.
- Sporcuları, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel yönden motive ederler.
- Sporcuların zevk almalarına olanak yaratırlar.
- Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırırılar
- Sporcularda güven ve saygıyı geliştirirler.
- Kazanmak her şey değildir ama bir tek şeydir anlayışı içerisindeyler.
- Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikici ve sonra anlayışı ile hareket ederler.
- Sporcuların karar ve sorumluluk almalarına yardımcı olurlar.
- Sporcular için anlam ifade eden çalışmaları düşünür ve planlarlar.

2.4.8.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Davranış Tipi

Bu tür liderler, sahip oldukları otoriteye en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi halinde bırakan ve her astın kendisine tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamasına olanak veren bir liderlik tarzı sergilerler. Oldukça az karar almaya çalışırlar. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize

etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça her şeye karışmazlar. Bu antrenörlük stilini benimseyenler, demokratik antrenörlük stilin de ötesine serbest bırakıcı bir anlayışla takımlarını ve sporcularını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoşgörülü tavırlar sergilerler. Geniş yürekli, rahat gevşek antrenörlerdir. “Bir oyun oynanıyor işte; yenmek ve yenilmek de, kendini sıkıntıya sokmanın ne gereği var “diye düşünürler (Konter, 1996).

Serbest antrenörlük stili özetle şu şekilde sıralanabilir (Konter, 1996):

- Kayıtsız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
- Oyuncu bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.
- Sorun çözmede aciz, yetersiz kalabilirler.
- Sporcular sorabilme şansına sahip olsalar da açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
- Sporcularını başlarından atmak, boş zaman geçirerek tembellik ederler.
- Eksikliklerini otoriterliğe başvurarak örtme gereksinimi duyarlar.
- Gerçek anlamda eğitim-öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.

2.4.9. Başarılı Liderliğin Temel Özellikleri

2.4.9.1. İnandırıcılık

Lider başarılı olmak istiyorsa inandırıcı alabilmelidir. İnandırıcılığı futbol üzerinden değerlendirecek olursak antrenörün başarısının yanı sıra amaçların gerçekleşebilmesi için sporcularına inandırıcılık yönünü aşılayabilmelidir. Antrenörün başarılı olabilmesi için inandırıcı olması gerekir (Kak, 2018).

2.4.9.2. Sorumluluk alma

İşler istenildiği gibi gitmediği zaman antrenörün tüm sorumluluğu üstüne alması, bu ifade kullanıldığında ilk akla gelendir (Kak, 2018).

2.4.9.3. Etkileme

Antrenörlükte en önemli özelliklerinden biride inandığı takımada inandırmaya ikna etmesidir (Kak, 2018).

2.4.9.4. İletişim

İletişimin amacı sadece karşı tarafa bir mesaj aktarmak değildir. Liderlik karşınızdakini anlamakla, empati yapmakla başlar. Antrenörün oyuncularına verebileceği geri bildirim yöntemleri şunlardır (Kak, 2018):

- İstediklerinin belirtmek
- Övmek
- Bildiğini paylaşmak
- Teknik ve Taktik acıdan istekleri
- Sessiz kalma
- Eleştiriye açık olma.

2.4.9.5. Direnç

Antrenör bilinmeyenlerle dolu ve sürekli değişim halinde olan hayatında başarılı kalabilmek için direnç gösterebilmelidir. Direnç için antrenör cesaretli olmalıdır. Eleştirilerden kaçınmayan, kararlar alabilen ve aldığı kararların arkasında duran antrenörler cesaretli antrenörlerdir. Bir antrenör spor hayatında kriz halleriyle çoklukla karşılaşabildiği için kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Antrenör herhangi bir kriz durumu ile karşılaştığı zaman sakın kalabilmeli, sorunu ortadan kaldıracabilecek çözüm önerilerine sahip olabilmelidir. Sözü edilen kriz basınla ilgiliyse antrenör sakın kalıp yapıcı tavrını sürdürerek görüş yerine verilerle çözüm yoluna gitmelidir. Kriz ortadan kaldırılmadıysa tartışmaları bir tarafa bırakıp biran önce çözüme ulaşmak gerekir (Kak, 2018).

2.4.9.6. Vizyon Sahibi Olma

Vizyon sahibi olmak için katı ve sabit tutumlara sahip olmak gerekmez. Vizyonlu bir liderin en önemli özelliği güçlü bir sezgi yeteneğine sahip olması, bu yeteneğine uygun bir şekilde farklı durumlarda farklı yöntemleri uygulayabilmesi ve gerektiğinde risk alabilme becerisini gösterebilmesidir (Kak, 2018).

2.4.9.7. Enerji

Spor kişinin enerjisini sonuna kadar kullanan ve güçsüzleştiren bir olgudur. Alınan yenilgiler, yaşanan sakatlıklar ve arzu edilen başarının gelmemesi, enerjinin tekrar alınamamasında çok önemlidir. Enerjiyi geri kazanımında sporcuların motivasyonu ve kazanma hırsı verilmesini sporculara yerleştirmektir. Kazanma mantalitesine şu üç temel unsurdan yola çıkarak tanımlayabiliriz (Kak, 2018):

- Tutum: Lider kararlı, tutarlı, rekabetçi, gururlu, iyimser ve iddialı olmalıdır.
- Davranış: Lider koçun alışkanlıklar, disiplin, konsantrasyon, önemli davranış özellikleri olmalıdır.
- Kendine güven: Lider kendine ve yaptıklarına inanan, güvenir, yeteneklerini bilen ve başarıya ulaşmak için onları kullanan bir yapı olmalıdır.

2.4.9.8. Akıl / Bilgi

Bir liderin mesleki bilgi donanımına sahip olması gerekmektedir, sürekli kendini yenileyebilen, geliştirebilen kişidir. İyi bir liderin farklı konulara ilgisi, problem çözme bilgi ve becerisi, güçlü bir hafızası olması, mesleği bilgisini ve aklını kullanabilme becerisi olmalıdır (Kak, 2018).

2.4.9.9. Sorumluluk Verme

Bir liderin en temel yetkinliklerinden biri, etrafındaki insanlara hizmet etmek ve doğru şeyleri yapmaktır. Lider tüm işi kendisi yapmaya çalışırsa, liderin belli bir süre

sonra güçlü olması gereken alanlarda yeterince zaman harcamamasına neden olur (Kak, 2018).

2.4.9.10. Alçak Gönüllülük

Liderin esas özelliklerinden biri de mütevazı olmasıdır. Lider kişilerle iletişimde açık olmalıdır. Hareketlerinde alçak gönüllü olmalıdır. Ekibindeki insanların yaptıklarının farkında olmalıdır. Lider bunları yaparsa, kendisini gruba ifade etmesine gerek yoktur (Kak, 2018).

2.4.10. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik sürecini belirlemek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Liderlik yaklaşımları, 19. yüzyıldan beri bu anlamda bilimsel olarak sunulmuştur. Liderlikle ilgili çalışma, liderlik etkinliği üzerinde önemli etkiye sahip davranışsal değişkenlere odaklanmaktadır. Araştırmada duruma dayalı liderlik faktörlerin bu değişkenler üzerindeki etkilerini araştırmak için temel alınmıştır. Bazı araştırmacılar etkili liderliğin kalıtsal olduğunu öne sürerken, diğerleri liderliğin daha sonra kazanıldığını iddia ediyor ve liderliğin bir doğal yetenek kombinasyonu olduğunu ve bu yeteneklerin başarılı öğrenmede etkili olduğunu ve döngünün belirleyici olduğunu savunuyorlar. Bu çalışmaların ışığında liderlik yaklaşımlarını aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür (Kak, 2018):

1. Mülkiyet yaklaşımları
2. Davranışsal yaklaşımlar
3. Durumsallık yaklaşımları.

2.4.10.1.Liderlikte Özellik Yaklaşımları

Bir insan kişiliğiyle diğer insanlardan ayrılır, benzersiz kişilik özelliklerine sahip olur. Kişilik özelliği ise, belli bir davranış örneğine yönelik ve nispeten süreklilik gösteren bir eğilimdir. Bu verileri göz önüne alarak, özellik teorilerini de insanları ölçülmüş olan belli sayıdaki bu kişilik özelliklerine göre sınıflandıran teoriler şeklinde

ifade edebiliriz. Liderlikteki özellik teorileri, bazı kişilerin bazı insanların neden bir liderin özelliklerini taşıyabildiğini, diğer insanların neden lider bir insanın özelliklerinden yoksun kaldıklarını kişiselikle ilgili farklılıklara dayandırır. Liderlikle ilgili, çalışmalar askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemek amacı ile başlatılmıştır. Yaşadıkları dönemde etkili olabilen liderlerin özellikleri incelenmiş, liderlikle kişisel ve toplumsal faktörlerin etkileri belirlenmeye çalışılmıştır (Keçecioglu, 1998).

Liderlik sürecinin başarısını etkileyen en önemli faktör, liderlik özellikleridir. Ancak, araştırmalar bazen aktif liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarını ve bazen grup üyelerinin niteliklerinden daha fazlasına sahip bireyler olduğunda lider olarak görünmediklerini göstermektedir. Bu sonuç, özellik yaklaşımıyla ters orantılıdır. Çünkü tam olarak liderlik sürecini tanımak için diğer değişkenlere bakmak gereklidir. Başarılı ve başarısız liderleri birbirinden ayırmak ve performanslarının nedenini açıklamak için sadece lider değişkenini kullanmak işe yaramamaktadır (Kak, 2018).

2.4.10.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik yaklaşımının çok faydalı ve etkili olmaması davranışsal yaklaşımın geliştirilmesini sağlamlaştırır. Yaklaşımına göre davranış şekillerine bakılarak liderler tanımlanabilir. Araştırmacılar aktif liderin davranışlarında özgün bireyler olup olmadığını, liderin ne olduğunu ve şahsi özelliklerinin neler olduğunu araştırmaktansa liderin ne yaptığını sorgulamışlar ve araştırmalarında buna önem vermişlerdir. Lider davranışları profili belirlemek için başarılı liderlerin gösterdiği davranışlar incelenmiş lider davranışları profili belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışçı kuramlar lider davranışlarını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmak için iki yol izler (Şişman, 2002):

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli daha verimli iş yapmaya yöneltir.

2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur.

2.4.10.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlik üzerine araştırma yapan araştırmacılar, belli bir süre içinde liderlik başarısının sadece liderlik niteliklerine ya da liderin tercih ettiği davranışlara bağlı olmadığı sonucuna varmışlardır. Böylece, liderlik davranışlarındaki başarının oldukça farklı değişkenlerde rol oynadığı bulunmuştur. Sonuç olarak, araştırmacılar içgörülerini lider ve grubu çevreleyen çevresel faktörlere dönüştürmeye başlamışlar ve bu modelin lideri yarattığı sonucuna varmışlardır. Lider, çevrenin özelliklerine ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar ve liderin kim olduğu önemli değildir. Bu modelde, bireysel özellikler dikkate alınmaz, sadece durumsal özellikler dikkate alınır. Değişen durum ve koşullar karşısında başarılı olabilmek amacıyla farklı kavram ve teknik davranışlara ihtiyaç duyulur. Bu yüzden iyi liderlik için koşullar ve çevreye önem verilir. Lider işin özelliklerine göre farklı davranış biçimleri gösterir başarılı olmak için grup üyelerini motive eder. Evrensel bir liderlik modeli benimsenmez. Farklı ortamlarda etkili olduğu için ortamsal değişkenler belirlenmeye çalışılır. Bu değişkenlerin liderin davranışlarına etkisi incelenir. Liderlik üzerinde liderin kişiliği liderde ve onunla çalışanlardan beklenen başarı düzeyi, çevresel faktörler liderlik üzerinde belirleyici olur (Kak, 2018).

2.4.11. Sporda Liderlik

Spor, önceden koyulmuş belirli kurallara ve tekniklere uygun olarak yapılan, fiziksel ve zihinsel gelişmeye yararlı, bireysel ya da takım halinde genellikle rekabete dayalı yarışma ve eğlenme amaçlı yapılan zihinsel ve fiziksel aktivitelerin tümüdür. Ülkemiz spor yazınında liderlik konusunda bazı karışıklıklar literatür incelendiğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü Türkiye’de futbol takımlarının lideri olarak “teknik direktör”, basketbol takımlarının lideri olarak “koç” ve diğer spor dallarında ise “antrenör” kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Doğan, 2005).

Günümüzde hem antrenörün hem teknik direktörün hem de koçun yani her çeşit spor yöneticisinin sahip olması gereken niteliklerinden belki de en önemlisi olarak liderlik özelliği karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden sporda liderlik konusuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Son yıllarda yapılan bu araştırmalarda üç farklı yaklaşım benimsenmiştir. İlk araştırma yöntemi spor ortamında liderlik ölçümü ve çok boyutlu liderlik modeline dayanan araştırmalar, ikinci yöntem antrenörün davranışlarını

değerlendirme sistemine dayanan araştırmalar, üçüncü yöntem ise antrenörlükte karar verme tarzının normatif modelini sunan araştırmalardır (Anshel, 2003 akt: Toros, 2009).

2.4.12. Sporda Liderliğin Çok Boyutlu Modeli

Etkili liderlik yönlerini belirlemeyi amaç edinen Chelladurai daha önce liderlik yaklaşımlarının geliştirdiği modelleri birleştirerek sadece lider, sadece grup üyesi ya da sadece süreç/duruma odaklanmak yerine tüm bu boyutları eşit ölçüde ve beraber ele alarak etkili liderlik davranış sürecini kapsayan bir model geliştirmiştir. Bu modele Çok Boyutlu Liderlik Modeli(Multidimensional Model of Leadership) denmiştir. Bu modele göre takımın performansını arttıracak ve sporcuların daha fazla doyum almasını sağlayacak liderlik davranışları üç faktörün etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu modele dayanarak Chelladurai, lider (antrenör) davranışlarının bu üç yönü arasında uyum sağlandığında takım performansının artacağını, sporcuları da daha fazla doyum sağlayacaklarını öne sürmüştür. Modelde lider davranışı ile sporcunun doyumu ve başarısı arasında iki yönlü bir ilişki olduğu, yani sporcunun mutluluğu ve performansının liderin davranışını da etkilediği belirtilir (Toros, 2009).

Bu nedenle sonucun iyi olması için lider davranışlarının bu üç yönünün iyi bir etkileşim içinde olması gerekmektedir. Modeldeki bu üç liderlik davranışını (zorunlu, gerçek, tercih edilen) ortaya çıkmasına neden olan faktörler de şunlardır (Toros, 2009):

a) Durumsal özellikler; yapılan sporun bireysel veya takım spor olup olmadığı, grubun hedefi, sosyokültürel çevre, zaman, grubun büyüklüğü.

b) Liderin özellikleri; liderin yaşı, cinsiyeti, mesleki deneyimi, kişiliği, yeteneği, karar alma biçimi.

c) Üyelerin özellikleri; yaş, cinsiyet, beceri düzeyi, kişilik özellikleridir.

Daha önce belirtildiği üzere Chelladurai'ye (1998) göre 3 tür lider davranışı bulunmaktadır:

1) Zorunlu/gereken lider davranışı: Liderin üstlendiği görev gereği organizasyonun normlarına uygun olarak yerine getirmesi gereken davranışlardır.

Takımda kuralların belirlenmesi, verilecek ödülleri veya cezaların neler olduğu, takımda bir müsabaka sırasında kimin neler yapacağını belirlenmesi, koçun zorunlu olarak yerine getirmesi gereken davranışlardır.

2) Gerçek lider davranışı; Gerçek lider davranışı, bir bütün oluşturma ya da anlayışlı olma gibi liderin sahip olduğu, sergilediğı davranışlardır. Sonuç olarak; performans ve doyum öncellerin lider davranışının bir sonucudur. Chelladurai'ye (1998) göre liderin kişilik, yetenek ve deneyim gibi özellikleri bu davranışları doğrudan etkiler. Gerçek lider davranışının farklı hedefleri olan grupların tercihlerinden ve durumlardan etkilediğine inanılmaktadır.

3) Tercih edilen lider davranışı: Sporcuların liderlerden bekledikleri, tercih ettikleri, arzulanan davranış şekilleridir. Bu sporcuların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak da düşünülebilir. Gerçek lider davranışı ile sporcuların tercih ettikleri lider davranışı ne kadar uyuyorsa, takımdaki üyeler o kadar doyuma ulaşır. Eğer belli bir tarzda davranan bir liderin gruptan beklentisi varsa bu beklenti hem grubun üyelerini hem de lideri birlikte tutar. Böylelikle hem lider hem de üyeler aynı davranışsal beklenti ve tercihler içinde sosyalleşirler (Chelladurai, 1998).

Performans ve haz, lider davranışının üç aşaması arasında uyumun derecesinin bir fonksiyonudur. Modele göre, sporcunun hazzı, tercih edilen lider davranışı ve gerçek lider davranışı arasındaki uygunluğu ile birleşmişken, performans, gerçek ve zorunlu lider davranışı arasındaki uygunlukla birleşir (Chelladurai, 1998).

2.4.13 Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

2.4.13.1. Yurt İçinde Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Minaz (2017), okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarını yolsuzluklar bağlamında incelemiştir. Karma araştırma yöntemi kullanılan çalışmada İstanbul ili Sultanbeyli İlçesinde 514 öğretmene Etik Liderlik Ölçeğı uygulanmış ve 30 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına

göre çoğunlukla okul müdürlerinin liderlik davranışları sergilediklerini düşünen öğretmenlerin görüşlerinin kıdemlerine, cinsiyetlerine, okuldaki çalışma süresine, medeni durumlarına, okul kademesine, mezuniyetlerine, branşlarına, maaşları değerlendirmelerine, komisyonlarda görev alma durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerden 17'si okul müdürlerini ve yolsuzluk bakımından olumlu değerlendirirken 13'ü olumsuz değerlendirmiştir. Okul yöneticisinin yönetsel yönde olmayan davranışları adam kayırmacılık, okula zamanında gelinmemesi, eşit davranılmaması, şeffaf yönetim sergilenmemesi, denetim yapılmaması, okulla ilgilenilmemesi, uzmanlık güçlerinin bulunmaması, tasarrufa dikkat edilmemesi, kişisel zafiyetlerin bulunması ve motive edici davranılmaması olarak sıralanmıştır.

Erdoğan (2016), “İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının nitel ve nicel araştırmalar ışığında belirlenmesi konunun demografik değişkenler açısından incelenmesi ve okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili derinlemesine araştırma yapılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 öğretim yılında Iğdır ili merkezinde bulunan 38 ilkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel kısmında ise maksimum örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Buna göre araştırmanın nitel bölümünde örneklem aynı evren üzerinden demografik değişkenler dikkate alınarak seçilen 10 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel bölümünde veriler “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Nitel bölüme ait veriler ise standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları sergilemeleri olumlu düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik genel ve alt boyut puanlarının cinsiyet, medeni durum, branş, öğrenim durumu, okuldaki hizmet süresi ve toplam hizmet süresi değişkenleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel bölümünde ise politik durumların, parasal kaynakların kullanımının, hiyerarşik yapının ve olumlu olmayan okul ikliminin okul müdürlerini olmayan davranışlara yönelttiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin personel yönetimi başta

olmak üzere, parasal kaynakların kullanımı ve öğrenci işleri konusunda olmayan davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir.

Mor ve Nartgün (2015), 2013-2014 öğretim yılında Aksaray ilinde görev yapmakta olan 283 öğretmenin katılımıyla “Öğretmenlerin görüşlerine göre liderlik ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması olarak belirtilmektedir. Araştırma verileri “Etik Liderlik Ölçeği” ve “Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik puanları cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Medeni duruma göre ise anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı algılarına göre okul müdürlerinin liderlik puanı ortalaması 3,48 olarak belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre karar vermede alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, bekârların karar vermede alt boyut puanlarının evlilerden yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Demirtaş (2013), havacılık alanında çalışan üç adet lojistik destek firmasında çalışan 547 katılımcı üzerinde “Etik liderlik davranışlarının algılanan iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik davranışlarının iklim üzerindeki etkisinde örgütsel politik algılamaların aracı rolünü ortaya çıkarmak olarak belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre liderlik davranışlarının iklimi doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bunun dışında liderlik davranışlarının dolaylı etkisinde örgütsel politik algılamaların aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre yöneticiler liderlik davranışlarını katılıyorum ifadesine yakın bir ortalama ile sergiledikleri ortaya çıkmaktadır.

Turhan (2007), amacı okul yöneticilerinin ve öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının okullarda sosyal adalet algılanma durumuna etkisini tespit etmek olan bir araştırma yapmıştır. Konusu “Genel ve mesleki lise

yöneticilerinin liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi” olan araştırmanın örneklemini Adıyaman, Diyarbakır, Iğdır, Elazığ, Kahramanmaraş, Malatya ve Tunceli illerinde görev yapmakta olan 82 okul yöneticisi ve 1195 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri liderlik davranışlarını tam olarak sergilediklerini düşünmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise ikilemleri çözme, karar verme ve güvene dayalı liderlik alt boyutlarında okul yöneticileri gerekli davranışları sergileme konusunda yetersiz görülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Etik liderlik alt boyutlarından güvene dayalı liderlik ve ilke merkezli liderlik alt boyut puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre liderlik puanları okul türü değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Genel ve mesleki liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği araştırmada ortalamalara bakıldığında genel lise öğretmenlerinin liderlik puanlarının meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik puanlarından yüksek olduğu belirtilmektedir. Etik liderlik puanları branş değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

2.4.13.2. Yurt Dışında Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ko, Ma, Bartnik, Haney ve Kang (2018) araştırmaları kapsamında 2005 ve 2015 yılları arasında liderlik hakkında yapılan 62 ampirik çalışmanın sonuçlarının sentezini çıkarmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular liderliğin öncülleri, araçları, örgütsel mekanizmaları, bireysel mekanizmaları ve çıktılar başlıkları altında sunulmuştur. Etik liderliğin öncüllerinin lider özellikleri ve bağlamsal etkenler; araçlarının takipçilerin özellikleri, lider özellikleri, lider-üye ilişkisi, örgütsel özellikler ve çevresel koşullar; örgütsel mekanizmalarının örgüt kültürü ve çalışma ortamı koşulları; bireysel mekanizmalarının psikolojik ve faktörler, takipçilerinin lider ve örgütle ilişkisi ile işle ilgili tutumlar; çıktıların ise takipçilerin davranışları, takipçilerdeki iş ve örgütle ilgili çıktılar, takipçilerin yaşam ve iş doyumu ile grup ve örgüt seviyesindeki çıktılar başlıkları altında toplandığı tespit edilmiştir.

Arar, Haj, Abramovitz ve Oplatka (2016) İsrail'deki Arap okullarında görev yapan 150 okul yöneticisine Etik Liderlik Ölçeğini uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre liderlik boyutlarının ikilemleri tanımlama, çözme ve karar verme ile ilintili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma bulguları, bireyin sosyal ve kültürel özelliklerinin sosyal adalet için liderlik davranışları üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla bireyin sahip olduğu kültürel değerler liderlik sürecinde önemlidir. Nitekim beklenilenin aksine kadınlara kıyasla erkek yöneticilerin daha fazla anlayış ve şefkat gösterdiği bulgusu da bu minvalde yorumlanmıştır. Buna ek olarak daha tecrübeli olanlara kıyasla daha düşük mesleki kıdeme sahip yöneticilerin jenerasyon farkından kaynaklı olarak değerleri daha fazla sorguladıkları görülmüştür. Son olarak lisedekilere kıyasla ilkokul yöneticilerinin değerleri daha fazla sorguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ise liselerin üniversite sınavı odaklı olması ve daha fazla yapılandırılmış bir ortama sahip olması ile açıklanmıştır.

Naidoo (2015) yüksek lisans tezi kapsamında Güney Afrika eğitim sistemindeki okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik hakkındaki görüşlerini nitel yöntemlerle incelemiştir. Bu kapsamda üç farklı okuldan biri müdür ve üçü öğretmen olmak üzere toplam 12 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların liderlik kavramını genel bilgilere uygun biçimde tanımlayabildikleri, bazı okullarda öğrenci, öğretmen ve okul müdürleri tarafından olmayan davranışların sistematik olarak gözlemlendiği ve bunlardan bazılarının artış eğiliminde olduğu, bu tür davranışların hem okul içi hem de okul toplumuna ilişkin çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığı ve okullardaki dışı davranışların azaltılmasında liderliğin önemli bir araç olduğu yargısına sahip oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin karar süreçlerine paydaşları dâhil etmemesi, tutarsız ve adaletsiz uygulamaları, yetkilerini öğretmenler üzerinde kötüye kullanması, okul içi görevlendirmelerde taraf tutması ve adam kayırması ile okul kaynaklarının kötü idaresi en sık atıfta bulunan dışı davranışlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda çözüm olarak atamalarda liyakatin esas alınması, hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi ve okul bütçesinin daha sıkı denetlenmesi önerilmiştir.

Tayland eğitim sistemindeki okul yöneticilerinin liderlik göstergelerini belirlemeyi amaçlayan Kanokorn, Wallapha ve Ngang (2013) araştırmalarında 7 eğitim

uzmanı ile gerçekleştirilen görüşmeler ve 826 katılımcıya uygulanan ölçekler neticesinde liderliğin 5 temel gösterge (sorumluluk, adalet, güven, mizaç ve çalışanları güçlendirme), 19 ikincil faktör ve 69 göstergeden oluştuğunu tespit etmiştir. Sorumluluk faktörünün ikincil faktörleri hesap verilebilirlik, mükemmellik arayışı ve özdenetim; adalet faktörünün ikincil faktörleri dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, cesaret ve özgürlük, güven faktörünün ikincil faktörleri dürüstlük, bütünlük, sadakat ve güvenilirlik, mizaç faktörünün ikincil faktörleri muhakeme ile karar verme, sosyal değerlere uygun davranma, kalite yönetimi, anlayış ve iyi vatandaşlık ve çalışanları güçlendirme faktörünün ikincil faktörleri ise örgütsel amaçları etkileyecek fırsatları destekleme ve teşvik, yeterli veri ve bilgi yönetimidir. Bu göstergelerin 11'i adalet, 13'ü sorumluluk, 15'i mizaç, 17'si güven ve 13'ü çalışanları güçlendirme temel boyutları ile ilgilidir.

Cuellar ve Giles (2012) ise çalışmalarını kapsamında Şili'deki eğitim liderlerinin uygulamalarını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Nitel yöntemlerle yürütülen çalışmada sekiz katılımcıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde katılımcıların kişisel ve mesleki değerlerinin iç içe geçmiş olduğu, tutarlı davranışlar ile takipçilerine model oldukları, insanlara değer verdikleri, insancıl bir eğitim anlayışını aşılama çalışmaları, okul toplumunun sorunlarına duyarlı oldukları, liderlik etmeyi hizmet etmek olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çinli lise öğrencilerinin bakış açısından okul iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi test eden Luo, Huang ve Najjar (2007) araştırmalarında 754 öğrenciye Okul Etik İklim İndeksini uygulamışlardır. Araştırma neticesinde öğrencilerinin okul iklimi algılarının öğrenci-öğretmen, öğrenci-öğrenci ve öğretmen-öğrenci etkileşimi kategorileri aracılığıyla öğrenci başarısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda akademik düzeyi B seviyesinde olan öğrencilerin C ve D seviyelerindeki öğrencilere kıyasla söz konusu üç kategoriye ilişkin daha yüksek skorlar elde etmişlerdir. Ders dışı faaliyetlere katılan öğrencilerin de öğretmen-öğrenci etkileşimini daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Bununla birlikte erkeklere kıyasla kız öğrencilerin 11. ve 12. Sınıftakilere kıyasla 10. Sınıf öğrencilerinin de etkileşim düzeyine ilişkin daha olumlu değerlendirmelerde bulundukları tespit edilmiştir. Cranston, Ehrich ve Kimber (2006) okul liderlerinin tecrübe ettikleri ikilemlere derinlemesine bir bakış açısı kazandırmak amacıyla Avustralya'da yedi okul

müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde ikilemlerin okul yöneticilerinin örgütsel yaşamının bir parçası olduğu, okul yöneticilerinin farklı tür ikilemlerle karşı karşıya kaldıkları ve bunların çözülmesi sürecinde kişisel değerlerinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda söz konusu ikilemlerin öğrenci ve öğretmenlerin uygunsuz davranışları, bazı öğretmenlerin düşük performans sergilemeleri, ebeveynlerinden şiddet gören öğrenciler ve olmayan okul kültürü başlıkları altında toplandığı tespit edilmiştir.

Cranston, Ehrich ve Kimber (2003) okul liderlerinin ikilemler sürecinde doğru kararı nasıl vermesi gerektiğini sorunsallaştırmış ve genel bilgiler taraması neticesinde kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Eğitim örgütleri için geliştirilen ikilem modelinde okul yöneticilerinin denedikleri ikilemler karşısında göz önünde bulundurması gereken birtakım etkenler belirlenmiştir. Bu doğrultuda küresel bağlam, ülke politik bağlamı, toplum ve okul toplumu, kurumsal bağlam, yasal metinler, ekonomik bağlam, mesleki değerler, kamu yararı ve örgütsel kültürün okul liderlerinin karar süreçleri üzerinde etkili olduğu açıklanmaktadır. Etik ikilemler karşısında karar verici konumundaki okul yöneticilerinin bireysel değer, inanç ve tutumları karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisindeki tüm bu değişkenler doğrultusunda kesin bir şekil almaktadır. Okul liderlerinin ikilemlere ilişkin aldıkları kararların ise bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları olmaktadır.

III. BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analiz biçimine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmeye çalışıldığı bu araştırma, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk ve ark., 2012). Bu araştırmada da okul sporlarında yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki ile liderlik algı düzeylerinin ve çoklu liderlik özelliklerinin bazı demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini; 2018-2019 eğitim öğretim yılı bahar döneminde, Batman ilinde resmi ortaokul ve liselerde çalışan beden eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilen bilgiye göre 2018-2019 eğitim öğretim yılı bahar döneminde, Batman ilinde 56 Ortaokul ve 37 Lise olmak üzere toplam 93 okulda, 322 beden eğitimi öğretmenin görev yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise evrenden random usulü ile seçilen 42 Ortaokul ve 26 Lise olmak üzere bu okullarda görev yapan toplam 180 beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubuna ölçekler 2018-2019 eğitim öğretim yılı bahar döneminde bizzat araştırmacı tarafından, araştırmanın amacı ve kapsamı anlatılarak uygulanmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anket uygulaması için Batman Üniversitesi'nden etik kurul onayı alındıktan sonra Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (**Ek-1 ve Ek-2**).

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; Üstün (2014) tarafından geliştirilen "Liderlik Algı Ölçeği" ile Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen, Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği [Multifactor Leadership Questionnaire 5-X Short, (MLQ)]" ve demografik özellikleri sorgulayan "Kişisel Bilgi Formu" ile toplanmıştır (**Ek-3**).

3.3.1. Liderlik Algı Ölçeği

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin liderliğe genel olarak bakış açılarını ve liderlik algı düzeylerini belirlemek amacıyla Üstün (2014) tarafından geliştirilen "liderlik algı ölçeği" tek boyutlu olup toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri üçlü (Evet-Kısmen-Hayır) şeklinde derecelendirilmiştir. Üstün (2014) tarafından "liderlik algı ölçeği" maddelerine verilen cevapların güvenirlik katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Anket kullanımı için ilgili araştırmacıdan kullanım izni ve etik kurul raporu alınmıştır (**Ek-4**).

3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", "Dönüşümcü Liderliği" belirleyen 20, "Etkileşimci Liderliği" belirleyen 16, "Liderlik Davranışlarının Sonuçlarını" belirleyen 9 olmak üzere üç boyut ve toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutu da kendi içinde idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek olmak üzere beş alt boyuttan, işlemci liderlik boyutu; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire olmak üzere dört alt boyuttan, son boyut olan liderlik davranış sonuçları boyutu ise ekstra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyut, alt boyutları ve madde sayılarına ilişkin bilgiler **Tablo 3.1**'inde verilmiştir.

Tablo 3.1. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyut ve maddelerine ilişkin bilgiler

Liderlik Stilleri	Boyutlar	Maddeler
1.Dönüşümcü liderlik	İdealleştirilmiş etki (davranış)	6,14,23,24
	İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	10,18,21,25
	Telkinle güdüleme	9,13,26,36
	Entelektüel uyarım	2,8,30,32
	Bireysel destek	15,19,29,31
2.İşlemci liderlik	Koşullu ödül	1,11,16,35
	İstisnalarla yönetim (aktif)	4,22,24,27
	İstisnalarla yönetim (pasif)	3,12,17,20
	Laissez-faire liderlik	5,7,28,33
3.Liderlik davranış sonuçları	Ekstra çaba	39,42,44
	Etkililik	37,40,43,45
	Doyum	38,41

“Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” 5’ li likert tipinde derecelendirilmiş olup ölçek maddeleri; Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5) olarak puanlandırılmıştır. Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları; “Dönüşümcü liderlik” boyutunun, idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutu için 0,87, idealleştirilmiş etki (davranış) , alt boyutu için 0,57, telkinle güdüleme alt boyutu için 0,86, entelektüel uyarım alt boyutu için 0,85, bireysel destek alt boyutu için 0,83 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin bir diğer boyutu olan “işlemci liderlik” stiline, koşullu ödül alt boyutu için 0,83, istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutu için 0,50, istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutu için 0,32, laissez-faire liderlik alt boyutu için 0,64 ve son olarak “sonuçlar” boyutunun, “ekstra çaba” alt boyutu için 0,92, etkililik alt boyutu için 0,87, doyum alt boyutu için 0,82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise 0,95’ olarak hesaplanmıştır.

Mevcut çalışmada ise antrenör olarak görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin ölçeğe vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan güvenirlik katsayıları (Cronbach Alfa) Çizelge 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.2. Çok faktörlü liderlik ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach Alfa katsayısı
Dönüşümcü liderlik	20	0,83
İdealleştirilmiş etki (davranış)	4	0,54
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4	0,45
Telkinle güdüleme	4	0,48
Entelektüel uyarım	4	0,54
Bireysel destek	4	0,47
İşlemci liderlik	16	0,80
Koşullu ödül	4	0,50
İstisnalarla yönetim (aktif)	4	0,53
İstisnalarla yönetim (pasif)	4	0,68
Laissez-faire	4	0,69
Liderlik davranış sonuçları	9	0,79
Ekstra çaba	3	0,50
Etkililik	4	0,63
Doyum	2	0,50
Toplam Ölçek	45	0,90

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin cevapları doğrultusunda çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutlarındaki maddelere verilen cevapların Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarının 0,45 ile 0,90 arasında değiştiği, alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliğinin kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığı ($\alpha > 0,40$) görülmektedir (Kalaycı, 2009).

3.3.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen “kişisel bilgi formu”nda; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, görev yaptıkları öğretim kademesi, mesleki kıdem ve eğitim durumlarını belirlemeye yönelik 6 soru bulunmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizi SPSS 22 Paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizine geçilmeden önce araştırma grubuna uygulanan ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile incelenmiş, test sonuçları Tablo 3.3' te verilmiştir.

Tablo 3.3. Tek örneklem Kolmogorow Smirnov testi sonuçları.

		Genel Liderlik	Dönüşümcü	İşlemci	Liderlik Dav.
		Algısı	Liderlik	Liderlik	Sonuçları
n		180	180	180	180
Normal Parametreler	Ort.	18,43	76,49	53,40	34,61
	SS	3,80	11,57	10,61	6,46
z		0,12	0,09	0,07	0,10
p		0,00	0,00	0,00	0,00

Tablo 3.3 incelendiğinde, liderlik algısı ölçeği ile çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen verilerin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu kapsamda verilerin analizinde non-parametrik testlerden Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testleri tercih edilmiştir. Ayrıca betimsel istatistik teknikleri yanı sıra Sperman korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bulguların anlamlılık düzeyi için $p < 0,05$ değeri temel alınmıştır.

IV. BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular çizelgeler halinde sunulmuştur.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik bilgileri.

	Grup	n	%
1.Cinsiyet	Kadın	21	11,7
	Erkek	159	88,3
2.Yaş	21-30	70	38,9
	31-40	89	49,4
	41-50	21	11,7
3.Medeni Durum	Evli	127	70,6
	Bekâr	53	29,4
4.Öğretim Kademesi	Ortaokul	98	54,4
	Lise	82	45,6
5. Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	68	37,8
	6-10 Yıl	62	34,4
	11-15 Yıl	33	18,3
	16-20 Yıl	17	9,4
6. Eğitim Durumu	Lisans	168	93,3
	Yüksek lisans	12	6,7
Toplam		180	100.0

Tablo 4.1'e göre; araştırmaya katılan okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin 21'i (%11,7) kadın, 159'u (%88,3) erkektir. Yaş aralığı olarak öğretmenlerin 70'i (%38,9) 21-30 arası, 89'u (%49,4) 31-40 arası, 21'i (%11,7) 41-50 arası yaşa sahiptir. Öğretmenlerin 127'si (%70,6) evli, 53'ü (%29,4) ise bekârdır.

Öğretim kademesi olarak öğretmenlerin 98'i (%54,4) ortaokulda, 82'si (%45,6) lisede görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 68'i (%37,8) 1-5 yıl, 62'si (%34,4) 6-10 yıl, 33'u (%18,3) 11-15 yıl ve 17'si (%9,4) 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. Eğitim durumu olarak öğretmenlerin 168'i (%93,3) lisans, 12'si (%6,7) yüksek lisans mezunudur.

4.2. Katılımcıların Genel Liderlik Algı Düzeylerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

Tablo 4.2. Katılımcıların genel liderlik algı düzeylerinin betimsel istatistik sonuçları.

	n	Ort.	SS	Minimum	Maksimum
Liderlik Algısı Ölçeği	180	18,43	3,80	12,00	30,00

Tablo 4.2 incelendiğinde, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik algı ölçeğinden almış oldukları minimum ve maksimum puanlar baz alındığında, genel liderlik algı düzeylerinin ortalamanın üstünde ($18,43 \pm 3,80$) olduğu görülmüştür.

4.3. Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

Tablo 4.3. Katılımcıların çok faktörlü liderlik özelliklerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları.

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri	n	Ort.	SS	Min.	Max.
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	180	76,49	11,57	44,00	100,00
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	180	14,83	3,18	7,00	20,00
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	180	15,73	2,90	7,00	20,00
Telkinle Güdüleme	180	15,28	3,03	6,00	20,00
Entelektüel Uyarım	180	15,52	2,81	7,00	20,00
Bireysel Destek	180	15,14	2,99	7,00	20,00
İŞLEMCİ LİDERLİK	180	53,40	10,61	28,00	80,00
Koşullu Ödül	180	15,02	3,08	8,00	20,00
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	180	13,93	3,32	6,00	20,00
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	180	12,43	3,99	4,00	20,00
Laissez Faire	180	12,03	3,99	4,00	20,00
LİDERLİK DAVRANIŞ SONUÇLARI	180	34,61	6,46	13,00	45,00
Ekstra Çaba	180	11,37	2,48	4,00	15,00
Etkililik	180	15,53	3,21	5,00	20,00
Doyum	180	7,70	1,92	2,00	10,00

Tablo 4.3 incelendiğinde, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çok faktörlü liderlik stilleri ölçeğinden almış oldukları minimum, maksimum ve ortalama puan değerleri baz alındığında, dönüşümcü liderlik ($76,49 \pm 11,57$) ve liderlik davranış sonuçları ($34,61 \pm 6,46$) boyutunda liderlik algılarının

ortalamanın üstünde olduğu, işlemci liderlik boyutunda ($53,40 \pm 10,61$) ise liderlik algılarının ortalamaya yakın olduğu görülmüştür.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki-atfedilen ($15,73 \pm 2,90$), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki-davranış ($14,83 \pm 3,18$) olduğu görülmektedir. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin işlemci liderlik stiline en fazla gerçekleşen alt boyutu koşullu ödül ($15,02 \pm 3,08$) en az gerçekleşen alt boyutunun ise laissez-faire liderlik ($12,03 \pm 3,99$) olduğunu görülmektedir. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik davranış sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde ise en fazla gerçekleşen alt boyutun etkililik ($15,53 \pm 3,21$), en az gerçekleşen alt boyutun ise doyum ($7,70 \pm 1,92$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3' teki bu bulgulara göre, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin işlemci liderlik davranışlarını dönüşümcü liderlik davranışlarından daha çok gerçekleştirdikleri, işlemci liderlik stilinde ise öğretmenlerin en fazla koşullu ödül alt boyutunu gerçekleştirdiklerini, en az ise laissez-faire liderlik alt boyutunu tercih ettikleri, öğretmenlerin işlemci liderlik stillerinden sonra gelen dönüşümcü liderlik stilinde de en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (atfedilen) en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutu olduğu söylenebilir. Yine Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik stillerinin bir sonucu olarak en fazla etkililik, en az da doyumun gerçekleştiği söylenebilir.

4.4. Katılımcıların Genel Liderlik Algıları ile Dönüşümcü Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.4. Katılımcıların genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki ilişkinin Spearman's Korelasyon analizi sonuçları.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Genel Liderlik Algısı	1	-,450**	-,377**	-,322**	-,376**	-,381**	-,291**
2. Dönüşümcü Liderlik	-,450**	1	,745**	,722**	,801**	,796**	,806**
3. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-,377**	,745**	1	,442**	,450**	,489**	,471**
4. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-,322**	,722**	,442**	1	,463**	,466**	,475**
5. Telkinle Güdüleme	-,376**	,801**	,450**	,463**	1	,621**	,604**
6. Entelektüel Uyarım	-,381**	,796**	,489**	,466**	,621**	1	,624**
7. Bireysel Destek	-,291**	,806**	,471**	,475**	,604**	,624**	1

** p<0,01; *p<0,05

Tablo 4.4 incelendiğinde, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik stili arasında negatif yönde zayıf düzeyde ($r=-,450$; $p<0,01$) bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik stilinin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki-davranış ($r=-,377$), idealleştirilmiş etki-atfedilen ($r=-,322$), telkinle güdüleme ($r=-,376$), entelektüel uyarım ($r=-,381$) ve bireysel destek ($r=-,291$) arasında yine negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$).

Dönüşümcü liderlik stilinin alt boyutlarının korelasyon katsayıları incelendiğinde, katılımcıların genel liderlik algıları ile en yüksek ilişkinin “entelektüel uyarım” boyutu arasında, en düşük ilişkinin ise “bireysel destek” boyutu arasında olduğu görülmektedir. Yine Tablo 4.4’te yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların dönüşümcü liderlik stili ile alt boyutlarının pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu görülmektedir ($p<0,01$).

4.5. Katılımcıların Genel Liderlik Algıları ile İşlemci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.5. Katılımcıların genel liderlik algıları ile işlemci liderlik stilleri arasındaki ilişkinin Spearman Korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1. Genel Liderlik Algısı	1	-,117	-,365**	-,275**	,058	,082
2. İşlemci Liderlik	-,117	1	,563**	,720**	,807**	,782**
3. Koşullu Ödül	-,365**	,563**	1	,415**	,241**	,197**
4. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,275**	,720**	,415**	1	,430**	,397**
5. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,058	,807**	,241**	,430**	1	,610**
6. LaissezFaire	,082	,782**	,197**	,397**	,610**	1

** p<0,01; *p<0,05

Tablo 4.5 incelendiğinde, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ile işlemci liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken ($p>0,05$), sadece genel liderlik algıları ile işlemci liderlik stili arasında iki alt boyutu olan koşullu ödül ($r=-,365$; $p<0,01$) ve istisnalarla yönetim-aktif ($r=-,275$; $p<0,01$) arasında negatif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Yine Tablo 4.5'te yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların işlemci liderlik stili ile bu stili alt boyutları olan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez faire arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,01$).

4.6. Katılımcıların Genel Liderlik Algıları ile Liderlik Davranış Sonuçları Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.6. Katılımcıların genel liderlik algıları ile liderlik davranış sonuçları arasındaki ilişkinin Spearman Korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5
1. Genel Liderlik Algısı	1	-,387**	-,241**	-,390**	-,355**
2. Liderlik Davranış Sonuçları	-,387**	1	,822**	,897**	,776**
3. Ekstra Çaba	-,241**	,822**	1	,608**	,485**
4. Etkililik	-,390**	,897**	,608**	1	,596**
5. Doyum	-,355**	,776**	,485**	,596**	1

** p<0,01; *p<0,05

Tablo 4.6 incelendiğinde, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ile liderlik davranış sonuçları arasında ($r=-,387$; $p<0,01$) negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların genel liderlik algıları ile liderlik davranış sonuçları olan ekstra çaba arasında ($r=-,241$; $p<0,01$), etkililik ($r=-,390$; $p<0,01$) ve doyum arasında ($r=-,355$; $p<0,01$) yine negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Yine Tablo 4.6 incelendiğinde, katılımcıların liderlik davranış sonuçlarının alt boyutları olan ekstra çaba, etkililik ve doyum ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir ($p<0,01$).

4.7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Tablo 4.7. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları

	Cinsiyet	n	S.O.	S.T.	U	z	p
Genel Liderlik	Kadın	21	110,29	2316,00	1254,000	-1,859	0,06
Algısı	Erkek	159	87,89	13974,00			
	Toplam	180					
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	21	88,81	1865,00	1634,000	-0,158	0,87
	Erkek	159	90,72	14425,00			
	Toplam	180					
İşlemci	Kadın	21	78,17	1641,50	1410,500	-1,155	0,24
Liderlik	Erkek	159	92,13	14648,50			
	Toplam	180					
Liderlik	Kadın	21	75,76	1591,00	1360,000	-1,381	0,16
Davranış	Erkek	159	92,45	14699,00			
Sonuç	Toplam	180					

Tablo 4.7. incelendiğinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ($U_{(1254,000)}=-1.859$; $p>0,05$), dönüşümcü liderlik stilleri ($U_{(1634,000)}=-0,158$; $p>0,05$), işlemci liderlik stilleri ($U_{(1410,500)}=-1,155$; $p>0,05$), ve liderlik davranış sonuçlarının ($U_{(1360,000)}=-1,381$; $p>0,05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak değişmediği saptanmıştır.

Ancak grupların sıra ortalaması incelendiğinde kadın katılımcıların genel liderlik algılarının, erkek katılımcıların ise çoklu liderlik özelliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.8. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Tablo 4.8. Katılımcıların yaş değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Kruskal Wallis-H testi sonuçları

	Yaş Grup	n	S.O.	χ^2	sd	p	Anlamli fark (Mann Whitney-U Testi)
Genel Liderlik Algısı	21-30 yaş	70	79,91	6,614	2	0,03*	31-40 >21-30
	31-40 yaş	89	100,51				
	41-50 yaş	21	83,38				
	Toplam	180					
Dönüşümcü Liderlik	21-30 yaş	70	103,25	14,264	2	0,00*	21-30>31-40
	31-40 yaş	89	75,83				
	41-50 yaş	21	110,19				41-50>31-40
	Toplam	180					
İşlemci Liderlik	21-30 yaş	70	93,17	2,193	2	0,33	
	31-40 yaş	89	85,48				
	41-50 yaş	21	102,86				
	Toplam	180					
Liderlik Davranış Sonuç	21-30 yaş	70	100,21	11,679	2	0,00*	21-30>31-40
	31-40 yaş	89	77,64				
	41-50 yaş	21	112,64				41-50>31-40
	Toplam	180					

*p<0.05

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ile yaş grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir [$\chi^2_{(2)}=6,614$; $p<0,05$]. Gruplar arasında gözlenen farkın hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere grupların ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda anlamlı farkın 21-30 arası yaşa sahip öğretmen grubu ile 31-40 arası yaşa sahip öğretmen grubu arasında 31-40 arası yaşa sahip öğretmen grubu lehine olduğu görülmüştür.

Katılımcıların liderlik stillerinde ise dönüşümcü liderlik boyutu ile yaş grupları arasında [$\chi^2_{(2)}=14,264$; $p<0,05$] ve liderlik davranış sonuçları ile yaş grupları arasında [$\chi^2_{(2)}=11,679$; $p<0,05$] arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bunun yanında

katılımcıların işlemci liderlik stilleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$\chi^2_{(2)}=2,193$; $p>0,05$].

Gruplar arasında gözlenen farkın hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere grupların ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda dönüşümcü liderlik ile liderlik davranış sonuçlarında anlamlı farkın 21-30 arası yaşa sahip öğretmen grubu ile 31-40 arası yaşa sahip öğretmenler arasında 21-30 arası yaşa sahip öğretmen grubu lehine ve 31-40 arası yaşa sahip öğretmen grubu ile 41-50 yaşa sahip öğretmen grubu arasında 41-50 arası yaşa sahip öğretmen grubu lehine olduğu görülmüştür.

4.9. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Tablo 4.9. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları

	Medeni	n	S.O.	S.T.	U	z	p
Genel Liderlik	Evli	127	88,17	11198,00	3070,0	-0,931	0,35
Algısı	Bekar	53	96,08	5092,00			
	Toplam	180					
Dönüşümcü Liderlik	Evli	127	90,76	11526,00	3333,0	-0,102	0,91
	Bekar	53	89,89	4764,00			
	Toplam	180					
İşlemci	Evli	127	88,68	11262,50	3134,5	-0,725	0,46
Liderlik	Bekar	53	94,86	5027,50			
	Toplam	180					
Liderlik	Evli	127	89,52	11369,00	3241,0	-0,391	0,69
Davranış	Bekar	53	92,85	4921,00			
Sonuç	Toplam	180					

Tablo 4.9. incelendiğinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ($U_{(3070,000)}=-0,931$; $p>0,05$), dönüşümcü liderlik stilleri ($U_{(3333,0)}=-0,102$; $p>0,05$), işlemci liderlik stilleri ($U_{(3134,500)}=-0,725$; $p>0,05$), ve liderlik davranış sonuçlarının ($U_{(3241,000)}=-0,391$; $p>0,05$) medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak değişmediği saptanmıştır.

4.10. Katılımcıların Görev Yaptıkları Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Tablo 4.10. Katılımcıların görev yaptıkları öğretim kademesi değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları

	Öğretim	n	S.O.	S.T.	U	z	p
Genel Liderlik	Ortaokul	98	93,74	9187,00	3700,0	-0,917	0,35
Algısı	Lise	82	86,62	7103,00			
	Toplam	180					
Dönüşümcü Liderlik	Ortaokul	98	93,96	9208,00	3679,0	-0,974	0,33
	Lise	82	86,37	7082,00			
	Toplam	180					
İşlemci	Ortaokul	98	89,56	8777,00	3926,0	-0,264	0,79
Liderlik	Lise	82	91,62	7513,00			
	Toplam	180					
Liderlik	Ortaokul	98	95,27	9336,00	3551,0	-1,343	0,17
Davranış	Lise	82	84,80	6954,00			
Sonuç	Toplam	180					

Tablo 4.10. incelendiğinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ($U_{(3700,0)}=-0.917$; $p>0,05$), dönüşümcü liderlik stilleri ($U_{(3679,0)}=-0,974$; $p>0,05$), işlemci liderlik stilleri ($U_{(3926,0)}=-0,264$; $p>0,05$), ve liderlik davranış sonuçlarının ($U_{(3551,0)}=-1,343$; $p>0,05$) görev yaptıkları öğretim kademesi değişkenine göre anlamlı olarak değişmediği saptanmıştır.

4.11. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Tablo 4.11. Katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Kruskal Wallis-H testi sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	S.O.	χ^2	sd	p	Anlamlı fark (Mann Whitney-U Testi)
Genel Liderlik Algısı	1-5 Yıl	68	80,60	4,316	3	0,22	--
	6-10 Yıl	62	98,70				
	11-15 Yıl	33	95,38				
	16-20 Yıl	17	90,74				
	Toplam	180					
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	68	95,97	5,551	3	0,13	--
	6-10 Yıl	62	78,00				
	11-15 Yıl	33	99,50				
	16-20 Yıl	17	96,74				
	Toplam	180					
İşlemci Liderlik	1-5 Yıl	68	90,71	3,951	3	0,26	--
	6-10 Yıl	62	81,84				
	11-15 Yıl	33	103,42				
	16-20 Yıl	17	96,18				
	Toplam	180					
Liderlik Davranış Sonuç	1-5 Yıl	68	93,38	3,865	3	0,27	--
	6-10 Yıl	62	80,47				
	11-15 Yıl	33	98,56				
	16-20 Yıl	17	99,94				
	Toplam	180					

Tablo 4.11 incelendiğinde, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları [$\chi^2_{(3)}=4,316$; $p>0,05$] ile liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik [$\chi^2_{(3)}=5,551$; $p>0,05$], işlemci liderlik [$\chi^2_{(3)}=3,951$; $p>0,05$] ve liderlik davranış sonuçlarının [$\chi^2_{(3)}=3,865$; $p>0,05$] mesleki kıdemlerine göre anlamlı olarak değişmediği görülmektedir.

4.12. Katılımcıların Eğitim Durum Değişkenine Göre Genel Liderlik Algıları ile Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Tablo 4.12. Katılımcıların eğitim durum değişkenine göre genel liderlik algıları ile çok faktörlü liderlik stillerinin Mann Whitney-U testi sonuçları

	Eğitim	n	S.O.	S.T.	U	z	p
Genel Liderlik Algısı	Lisans	168	91,48	15368,00	844,000	-0,944	0,34
	Lisansüstü	12	76,83	922,00			
	Toplam	180					
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	168	90,22	15156,50	960,500	-0,273	0,78
	Lisansüstü	12	94,46	1133,50			
	Toplam	180					
İşlemci Liderlik	Lisans	168	89,46	15029,50	833,500	-1,001	0,31
	Lisansüstü	12	105,04	1260,50			
	Toplam	180					
Liderlik Davranış Sonuç	Lisans	168	89,41	15020,50	824,500	-1,054	0,29
	Lisansüstü	12	105,79	1269,50			
	Toplam	180					

Tablo 4.12. incelendiğinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ($U_{(844,000)}=-0.944$; $p>0,05$), dönüşümcü liderlik stilleri ($U_{(960,500)}=-0,273$; $p>0,05$), işlemci liderlik stilleri ($U_{(833,500)}=-0,264$; $p>0,05$), ve liderlik davranış sonuçlarının ($U_{(824,500)}=-1,343$; $p>0,05$) mezun oldukları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak değişmediği görülmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Batman ili örneğinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada; öğretmenlerin genel liderlik algı düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu belirlenmiştir. Yine okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, dönüşümcü liderlik ve liderlik davranış sonuçları boyutunda liderlik algılarının ortalamanın üstünde olduğu, işlemci liderlik boyutunda ise liderlik algılarının ortalamaya yakın olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin, dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (atfedilen), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (davranış), işlemci liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun koşullu ödül, en az gerçekleşen alt boyutunun ise laissez-faire liderlik olduğu, liderlik davranış sonuçlarında ise en fazla gerçekleşen alt boyutun etkililik, en yüksek ortalamaya sahip gerçekleşen alt boyutun ise doyum olduğu belirlenmiştir.

Üstün (2014) yürüttüğü çalışmasında, yöneticilerin genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu, dönüşümcü liderlik alt boyutunda, yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış) liderlik algı düzeylerinin, idealleştirilmiş etki (atfedilen) algı düzeylerinin, telkinle güdüleme algı düzeylerinin, entelektüel uyarımı algı ve bireysel destek algı düzeylerinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Korkmaz (2006) araştırmasında, öğretmenlerin, okul içerisinde etkileşimsel liderlik davranışları sergileyen kişilik özelliğinden daha çok dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen kişilik özelliğine sahip okul müdürleri ile çalışmayı tercih çok ettiklerini ifade etmektedir.

Cemaloğlu (2007) çalışmasında, okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik (idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek) özelliklerine sahip olduklarını, daha az ise işlemci liderlik (koşullu ödül, istisnalarla yönetim, laissez-faire) özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu bulgular araştırma bulgularımızla genel olarak paralellik göstermektedir. Ancak Şirin ve Yetim (2009) çalışmalarında, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda görev yapan yöneticilerin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun

idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bulgu araştırma bulgumuzla örtüşmemektedir.

Güneş ve Buluç (2012) araştırmalarından elde ettikleri bulgulara göre okul müdürlerinin, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından en yüksek düzeyde idealleştirilmiş etki (davranış), en düşük düzeyde ise bireysel destek boyutu ile ilgili davranışları sergiledikleri görülmüştür. Buluç (2009) araştırmasında, liderlik stilleri boyutunda okul yöneticileri en fazla idealleştirilmiş etki (davranış), en az ise laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini, boyutlara sıralı şekilde bakıldığında ise birinci sırada idealleştirilmiş etki (davranış) olduğunu onu telkinle güdüleme, koşullu ödül, idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissezfaire liderlik davranışlarının izlediğini, okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini rapor etmiştir.

Kul ve Güçlü (2010) beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri incelendikleri araştırmalarında; okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilediği ve işlemci liderlik davranışlarını orta düzeyde “ara sıra” sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Chen (2002) ise çalışmasında, dönüşümcü stillinin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve telkinle güdüleme boyutlarında diğerlerine göre daha yüksek bir ilişki saptamış dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğe nazaran örgütsel bağlılık üzerinde daha büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Genel hatlarıyla bu ve benzer araştırmaların (Karip, 1998; Korkmaz, 2007; Eryılmaz, 2006; Yıldırım, 2006; Cemaloğlu, 2007) sonuçlarına bakıldığında örneklem grubunda en fazla görünen liderlik davranışlarının dönüşümcü liderlik boyutunda ortaya çıktığı, bu bulguların da araştırma bulgularımızla önemli benzerlikler gösterdiği görülmüştür.

Araştırmamızın bir diğer bulgusu, okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin saptanmasıdır. Dönüşümcü

liderlik stilinin alt boyutlarında ise katılımcıların genel liderlik algıları ile en yüksek ilişkinin “entelektüel uyarım” arasında, en düşük ilişkinin ise “bireysel destek” arasında gerçekleştiği, dönüşümcü liderlik stilinin alt boyutlarının ise kendi aralarında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu görülmüştür. Kul ve Güçlü (2010)’ nün araştırma sonuçlarına bakıldığında, beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Üstün (2014) çalışmasında, yöneticilerin, dönüşümcü liderlik ile alt boyutlarının pozitif yönde ve yüksek düzeyde, dönüşümcü liderliği oluşturan alt boyutların da kendi içinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde olduklarını belirlemiştir. Cemaloğlu (2007) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları laissez-faire alt boyutu hariç, bütün alt boyutlarda pozitif yönde yüksek derecede ilişkinin olduğunu saptamıştır. Bu bulgular laissez-faire alt boyutu hariç araştırma bulgularımızla birebir örtüşmektedir.

Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ile işlemci liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken sadece genel liderlik algıları ile işlemci liderlik stilinin iki alt boyutu olan koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) arasında negatif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların işlemci liderlik stili ile bu stilin alt boyutları olan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Üstün (2014) çalışmasında, yöneticilerin işlemci liderlik ile koşullu ödül arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu; istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; istisnalarla yönetim (pasif) boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; laissez-faire alt boyutu ile de pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, işlemci liderliği oluşturan alt boyutların da kendi içinde orta ve düşük düzeyde bir ilişki içinde olduklarını rapor etmiştir.

Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, genel liderlik algıları ile liderlik davranış sonuçları olan ekstra çaba, etkililik ve doyum

arasında yine negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı, liderlik davranış sonuçlarının kendi alt boyutları arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki içerisinde oldukları saptanmıştır.

Üstün (2014) çalışmasında, dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde, liderlik davranış sonuç arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde, genel liderlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde, pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu bulgular araştırma bulgularımızı kısmen destekler niteliktedir.

Araştırmada okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algılarının, dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri liderlik davranış sonuçlarının, cinsiyet, medeni durum, görev yaptıkları öğretim kademesi, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak değişmezken sadece yaş değişkeninde genel liderlik algılarının, dönüşümcü liderlik stilleri ile liderlik davranış sonuçlarının anlamlı olarak değiştiği belirlenmiştir.

Gül ve Arslan (2009) beden eğitimi öğretmenlerinin öğrenme ve öğretme sürecinde bazı değişkenlere göre öğretmenlerin liderlik stillerini inceledikleri çalışmalarında, beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetlerine, hizmet yıllarına, eğitim düzeylerine göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir farkın olmadığını belirtmişlerdir. Cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenleri açısından bu bulgular araştırma bulgularımızla tutarlılık göstermektedir.

Oğuz (2011) ise araştırmasında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algılarının, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını diğer boyutlarda ise herhangi bir farkın olmadığını belirlemiştir. Eğitim durumu değişkeni açısından dönüşümcü liderlik boyutu hariç bu bulgu araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Cinsiyet değişkeni açısından benzer sonuçlar Seçgel (2005) ve Hasançebioğlu (2002)'nin araştırmalarında da mevcuttur.

Üstün (2014) çalışmasında yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre genel liderlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını yine Güllü ve Arslan (2009) çalışmalarında, beden eğitimi

öğretmenlerin cinsiyetlerine ve hizmet yıllarına (mesleki kıdem) göre genel liderlik algı düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığını, Bakan (2008) ise çalışmasında demografik özelliklerden yaş ve medeni durum ile liderlik tarzları değişkenleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmadığını rapor etmişlerdir.

Yaş değişkeni hariç araştırmaların bu bulguları araştırma bulgularımızla örtüşürken, Çelik ve Sünbül (2008), Heilman ve ark. (1989) ve Günbayı (2005)'nin çalışma bulguları ile örtüşmemektedir. Çelik ve Sünbül (2008), kız öğrencilerin liderlik algılamalarını daha yüksek bulurken, Heilman ve ark. (1989), kadınların daha az özgüvenli, erkeklerin ise daha otokratik liderlik anlayışına sahip olduklarını, Günbayı (2005) ise erkek öğretmenlerin liderlik özelliklerine ilişkin ortalamaların daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Serin (2016) boks antrenörlerinin liderlik tarzlarını incelediği araştırmasında, boks antrenörlerinin yaş gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında demokratik liderlik davranışları arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir farkın olduğunu, demokratik davranışta anlamlı farkın, 31- 40 yaş arasındaki antrenörlerle 41- 50 yaş arasındaki antrenörler arasında 31- 40 yaş arasındaki antrenörler lehine; 31- 40 yaş arasındaki antrenörlerle 41-50 yaş arasındaki antrenörler arasında 31- 40 yaş arasındaki antrenörler lehine olduğunu saptamıştır.

Toklu (2010)'nin tenis antrenörlerinin liderlik özelliklerini ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, antrenörlerin liderlik özelliklerinden eğitici liderlik, demokratik liderlik ve otokratik liderlik durumlarının, antrenörlerin faal antrenörlük süreleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını rapor etmiştir. Gerek yaş değişkeni ve gerekse mesleki kıdem değişkenleri olsun araştırmaların bu bulguları araştırma bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Yurt (2009) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ise taekwondo antrenörlerinin yaş gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında, otokratik davranış dışında diğer liderlik davranışları arasında otokratik liderlik davranışında, 21- 30 yaş ile 41-50 yaş arasında, 41-50 yaş arasındaki antrenörler lehine anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Liderlik stillerine yönelik farklı ölçeklerle yürütülen bu

çalışmaların bulguları yaş değişkeni açısından liderlik davranışlarında araştırma bulgularımızla örtüşmektedir.

Karayol (2013) ise doğa ve takım sporları ile uğraşan erkek sporcuların liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yürüttüğü araştırmasında erkek takım sporu liderlerinin yaş grupları ile liderlik davranış puanları arasında anlamlı bir fark olmadığını görmüştür. Bu bulgu araştırma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bütün eğitim ve öğretim kurumlarında yürütülen okul spor faaliyetlerinin amacı; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerinin programlanması, beden eğitimi ve spor faaliyetleri esaslarının tespit edilmesi, okullar arası spor yarışmalarının yürütülmesi, yarışmalara ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçların sağlanması, beden eğitimi ve spor çalışmalarını yapacak kişiler ile spor faaliyetlerine katılacaklarla ilgili usul ve esasları belirlemek olarak vurgulanmıştır (Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği, 2013). Bu amaçlar doğrultusunda faaliyetleri yürütecek olan antrenör beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladıkları liderlik özelliklerini bilmeleri alana ve okul sporlarına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma incelendiğinde; farklı ölçekler ve farklı örneklem gruplarında öğretmenlerin ve antrenörlerin liderlik algılarına ve stillerine yönelik araştırmaların sıklıkla yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada da Batman ili örneğinde okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiş, liderlik algıları ile liderlik özellikleri çeşitli demografik değişkenler açısından değerlendirilmiştir.

Yürütülen bu çalışma sonucunda; okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algı düzeylerinin, dönüşümcü liderlik stillerinin ve liderlik davranış sonuçlarının ortalamanın üstünde, işlemci liderlik stillerinde ise ortalamaya yakın çıkmıştır. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stilinde en fazla idealleştirilmiş etki (atfedilen), en az idealleştirilmiş etki (davranış), işlemci liderlik stilinde en fazla koşullu ödül, en az laissez-faire liderlikleri, liderlik davranış sonuçlarında ise en fazla etkililik, en az doyum olduğu sergiledikleri belirlenmiştir.

Araştırmada; okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları ile dönüşümcü liderlik stilleri ve liderlik davranış sonuçları arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir sonuç ise öğretmenlerin genel liderlik algılarının, dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile liderlik davranış sonuçlarının, cinsiyet, medeni durum, görev yaptıkları öğretim kademesi, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak değişmemesi, sadece yaş değişkeninde genel liderlik algılarının, dönüşümcü liderlik stilleri ile liderlik davranış sonuçlarının anlamlı olarak değişmesidir.

Araştırma sonucunda şu öneriler geliştirilmiştir;

1. Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi öğretmenlerine daha kapsamlı ve geniş katımlı araştırmaları yapılabilir.
2. Alanda yapılan benzer araştırmalardan yola çıkılarak yeni bir liderlik ölçeği geliştirilebilir.
3. Araştırma sonuçları okullarda düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde paylaşılabilir.
4. Okul sporlarında yer alan takımların başarı grafikleri ile antrenörleri arasındaki ilişki liderlik özellikleri açısından incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (51), 392-415.
- American Psychological Association (1992). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct .December. Vol, 47 No, 12.
- Anshel,M.H.(1978). Behaviorism versus humanism: An approach to effective team leadership in sport. *Motor Skills: Theory into Practice*, 2(2), 83-91.
- Arık, R. S. ve Türkmen, M. (2009). Eğitim bilimleri alanında yayınlanan bilimsel dergilerde yer alan makalelerin incelenmesi. I. Uluslararası Eğitim Özkan, M./JSS15(2)(2016):615-639 631 Araştırmaları Kongresi. (1-3Mayıs 2009) Çanakkale. <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/488.pdf>
- Ataman, G, (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar. *Türkmen Kitabevi: İstanbul*.
- Aydos L, (1998). Antrenör kişiliği. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Ders Notları, İstanbul.
- Bakan, İ., (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 10(14).
- Bakan, İ.,Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19).
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. *İstanbul, Kariyer Yayıncılık*.
- Bass, B.M.,Avolio, B.J., (1997). Full range of leadership: Manual for the multifactor leadership questionnaire, *Redwood City, CA: Mind Garden*, 1-12.

- Başaran İ.E. (2000). Örgütsel Davranış, Ankara, s.70.
- Bensiz A. (2016). Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *B.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bartın (Danışman: Yrd. Doç. Dr. M Kul).*
- Biber E. (2008). Türk Futbol Antrenörlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya (Danışman: Yrd. Doç. Dr. A Ersoy).*
- Biçer T. (2005). Liderlik ve Ötesi, Kobi Efor Dergisi, sayı: 67, İstanbul.
- Biçer T. (2008). Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları, Beyaz Yayınları, İstanbul, s. 12, 57-58.
- Buluç, B., (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Bünyamin Ö. (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı, *Maliye Dergisi*, sayı:145, s.97.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri, [2.Baskı]. Ankara, PEGEM Akademi Yayıncılık.*
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. *Ankara: Anı Yayıncılık.*
- Cemaloğlu, N., (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N., (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(1), 73-112.
- Chelladurai P.,Saleh, S.D. (1980). Dimensins of Leader Behavior in Sports: *Development of A Leadership Scale. Journal of Sport Psychology*, p.34-45.

- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyauchi, T. (1998). Sportleadersh in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of sports and exercise psychology*, 10(4), 374-389.
- Chen, L.Y., (2002). An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(2), 122–142.
- Çelik, C., Sünbül, A.G.Ö., (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirel, E. T., Yatkın, A., (2013). Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A. ve Güven, M.
- Dempster, N. & Lizzio, A. (2007). ‘Student leadership: Necessary research’, *Australian Journal of Education*, 51(31), 276-285.
- Doğan, O. (2005). Spor Psikolojisi, İstanbul: Nobel.
- Dolaşır S, (2005). Antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin antrenör ve sporcu görüşleri. *Doktora Tezi, Ankara*.
- Donuk B. (2006). Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul*.
- Donuk, B. (2007). Liderlik Ve Spor, *İstanbul: Ötüken Yayınları*.
- Eren E, (2001). Yönetim ve organizasyon. *Beta Basım Yayım, 5.Baskı, 475, 478, 481, İstanbul*. Eren E, (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. *Beta Yayınları, 12.Baskı, 465*.

- Eren E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, *Onuncu Bası*, s.431-451.
- Erkal, M. (1996). Sosyolojik Açıdan Spor. *İstanbul, Filiz Kitabevi*.
- Eryılmaz, F., (2006). Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. (Ankara İli Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Fertman, C. I., & Long, J. A. (1990). ‘All students are leaders’, *School Counselor*, 37(5), 391-396.
- Güllü, M. ve Arslan, C., (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri/leadership styles of physical education teachers. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 353-368.
- Günbayı, İ., (2005), Women and Men Teachers’ Approaches to Leadership Styles, *Social Behavior and Personality*, 33(7), 685-698.
- Güneş, A.M. ve Buluç, B., (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Hasançebioğlu, T., (2002). Öğretmenlerin liderlik stilleri, bilgisayar tutumları ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yayımlanmamış yüksek Lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Heilman, M.E. Blolack, C.J., Mortell, R.R. ve Simon, M.C., (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers”, *Journal of Applied Psychology*, 74, 935- 942.
- Helligel D., Woodman R. (1995). Organizational Behavior, *West Publishing Company, Seventh Edition, Minneapolis*, p.342-344.
- Hunger D., Wheelen T. (2003). Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, Tenth Edition, p. 21-22.

- İnal A. (2013). Futbolda Eğitim ve Öğretim. Ankara: Nobel Yayınevi.;4.
- Kabağaç, S.,Alova E., (1995). Latince –Türkçe Sözlük, Sosyal Yayınlar, Ankara.
- Kak Y. (2018). “Elazığ İlindeki Farklı Spor Branşlardaki Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karagözoğlu C, (2000). Sporda sosyal bilimler. *Alfa Yayınevi, s. 73, İstanbul*.
- Karaküçük, S., (2005). Rekreasyon, 5. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 3.
- Karayol, M., (2013). Takım sporları ve doğa sporları yapan erkek sporcuların liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya*.
- Karip, E., (1998). Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16, 443-465*.
- Kaya, İ. (2012). Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: *Marmaris Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Keçecioglu, T., Liderlik ve Liderler. İstanbul: *Kalder Yayınları, 10 (26), (1998): 145 150*.
- Koçel T. (1995). İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, *İstanbul, s.57-58, 83*.
- Konter E. (1996). Bir Lider Olarak Antrenör, *Alfa Yayınevi, s.102-105*.

- Korkmaz, M., (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 199-226.
- Korkmaz, M., (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.
- Kosutic, I. (2010). Constructing youth leadership (Doctoral dissertation) Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses. (UMI No. 3464339).
- Kraus G.R., (1985). Recreation Program Planning Today, Scott Foresmanand Company, London, 164
- Kress, C. A. (2006). ‘Youth leadership and youth development: *Connections and questions*’, *New Directions for Youth Development*, 2006(109), 45-56.
- Kul, M. ve Güçlü, M., (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038.
- Murphy,S.,& Johnson,S. (2011).‘The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership’ *Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470
- Oğuz, E., (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 377-403.
- Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği, *RG. 5 Kasım (2013), Sayı: 28812*.
- Özdemir E. (2003). Liderlik ve Etik, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, sayı:12, s.151.

- Öztürk F, (2014). Koparan Ş, Haşıl N, Efe M, Özkaya G. Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2: 19-25.
- Sadler, P. (2003). Leadership (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Seçgel, N., (2005). Müzik öğretmenlerinin liderlik stilleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. *Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Serin, K., (2016). Boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi. *Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya*.
- Sevim Y. (2006). *Antrenör Eğitimi ve İlkeleri*, Nobel Yayınevi, s.24
- Sunay H. (1998). Spor Eğitim Alt Yapısında Beden Eğitimi Öğretmeni ve Antrenörün Önemi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. ;2: 43-50.
- Şirin, E.F., Yetim, A.A., (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Toros, T. (2009). Genç Erkek Basketbolcularda, Bir Sezon Boyunca Sporcuların Algıladıkları Antrenörlük Davranışı, Hedef Yönelimleri, Takım Sargınlığı, Algılanan Motivasyonel İklim ve Kolektif Yeterlik İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara*.
- Turan, S., Karadağ, E., Bektaş, F. ve Yalçın, M. (2014). Türkiye’de Eğitim Yönetiminde Bilgi Üretimi: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 2003-2013 Yayınlarının İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 93-119.
- Uzun, G.,Altunkasa, M.F., (1997). *Rekreasyonel Planlamada Arz ve Talep*, Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayını, No:6, Adana.

Vatandaşların belediye hizmet kalitesi algılamaları üzerinde belediye başkanlarının liderlik (hükümdar/hizmetkar) özelliklerinin belirleyiciliği: TRB - I bölgesi örneği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 22 (2), 45- 81

Werner I. (1993). Liderlik ve Yönetim, Çeviren: Üner V., Rota Yayınları, İstanbul, s.10.

Yıldırım, C., (2006). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

Yurt, O., (2009). Tekvando antrenörlerinin liderlik tarzları. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.*

Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik. *Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara.*

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/04/2019-E.1141



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : 28962623-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

BATMAN İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

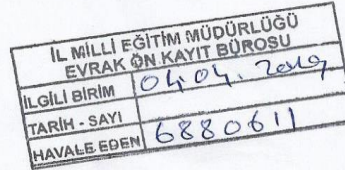
Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi İkrım AYTEN'in, "Okul Sporlarında Antrenör Olarak Yer Alan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi: Batman Örneği" isimli yüksek lisans tez konusu ile ilgili, ekte yer alan "Liderlik Algı Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini" Batman il genelindeki (il merkezi ve ilçelerdeki) okullarda görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerine anket uygulamak üzere gerekli izinlerin verilmesi talep edilmektedir.

Adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan tez çalışması kapsamında, yapılacak araştırma ve anket uygulamaları için Üniversitemiz Etik Kurulu Raporu ekte gönderilmiş olup, Müdürlüğünüz tarafından gerekli izinlerin verilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Hakan SAMUR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER :
1- Anket İzni (6 sayfa)
2- Etik Kurul Kararı (2 sayfa)



01/04/2019 Şef.

: S.TİYREK

Koordinasyon:
01/04/2019 Ş.Müd.
01/04/2019 Gen.Sek.Yrd. V.
01/04/2019 Gen.Sek. V.

: R.RÜZGAR
: M.BİMAY
: T.GÜNGÖR

Evrak Doğrulamak İçin : https://ebys.batman.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BELC3ZSMJ

Batman Üniversitesi Merkez Kampüsü 72060 BATMAN
Tel: 3566
E-Posta:

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Sedat Tiyrek
Faks:
Elektronik ağ: www.batman.edu.tr



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

EK-2. Batman Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Onayı



T.C.
BATMAN VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 40456018-480.99-E.8103605
Konu : Uygulama İzni

22.04.2019

VALİLİK MAKAMINA

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans öğrencisi İbrahim AYTEN'in tez çalışması kapsamında il/ilçe merkezindeki okullarda görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerine yönelik ;

"Okul Sporlarında Antrenör Olarak Yer Alan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi: Batman Örneği" adlı çalışmaya ait kurum yazısı ve anket formu ekte sunulmuştur.

Söz konusu anket formu verilerinin, sadece bilimsel araştırma amaçları doğrultusunda kullanılması, öğretmen kişisel bilgilerinin verilmemesi ve eğitim-öğretimi aksatmaması koşuluyla eğitim kurumlarımızda anket formlarının uygulanması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.

Mehmet Naci ŞEMDİNOĞLU
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR
22.04.2019

Mahmut KURTARAN
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek-3. Anket Formu

ANKET

Değerli Meslektaşım,

Bu anketin amacı; Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı eğitim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesidir.

Araştırma tamamen bilimsel bir amaca hitap etmektedir. Yanıtlayacağınız anket sadece araştırmacı tarafından kullanılacak, elde edilen veriler araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Bu anketi içtenlikle, eksiksiz ve doğru olarak doldurmanız, araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi bakımından son derece önemlidir. Ankette yer alan her bir soruyu okuduktan sonra uygun gördüğünüz seçeneğin bulunduğu parantezin içerisine **(X)** işareti koyunuz. “**Ast**” ifadesini “**sporcu öğrenci**” olarak değerlendiriniz.

Araştırmama ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İkram AYTEN

Batman Üniversitesi

Sağlık Bilimleri

Enstitüsü

Kişisel Bilgi Formu

- 1- Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
- 2- Yaşınız: ☐ 21-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üzeri
- 3- Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Diğer
- 4- Öğretim kademeniz : ☐ Ortaokul ☐ Lise
- 5- Meslek kıdeminiz: ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl
☐ 21 yıl ve üzeri
- 6- Eğitim durumunuz : ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Liderlik Algı Ölçeği

		Evet	Kismen	Hayır
1.	Kendinizi lider olarak görüyor musunuz?			
2.	Sizce etkili bir rol model misiniz?			
3.	Başarılı ve güçlü olduğunuzu düşünüyor musunuz?			
4.	İkna edici yönünüzün olduğunu düşünüyor musunuz?			
5.	Diğer çalışanlar açısından güvenilir olduğunuzu düşünüyor musunuz?			
6.	Sorun ya da problemlerde çözüm odaklı mısınız?			
7.	Yeni fikir ve önerileri destekler misiniz?			
8.	Diğer çalışanlarla mesafeli misiniz?			
9.	Eleştirilere açık mısınız?			
10.	İletişim düzeyinizi yüksek buluyor musunuz?			
11.	Değişimden zevk alır mısınız?			
12.	Risk alır mısınız?			

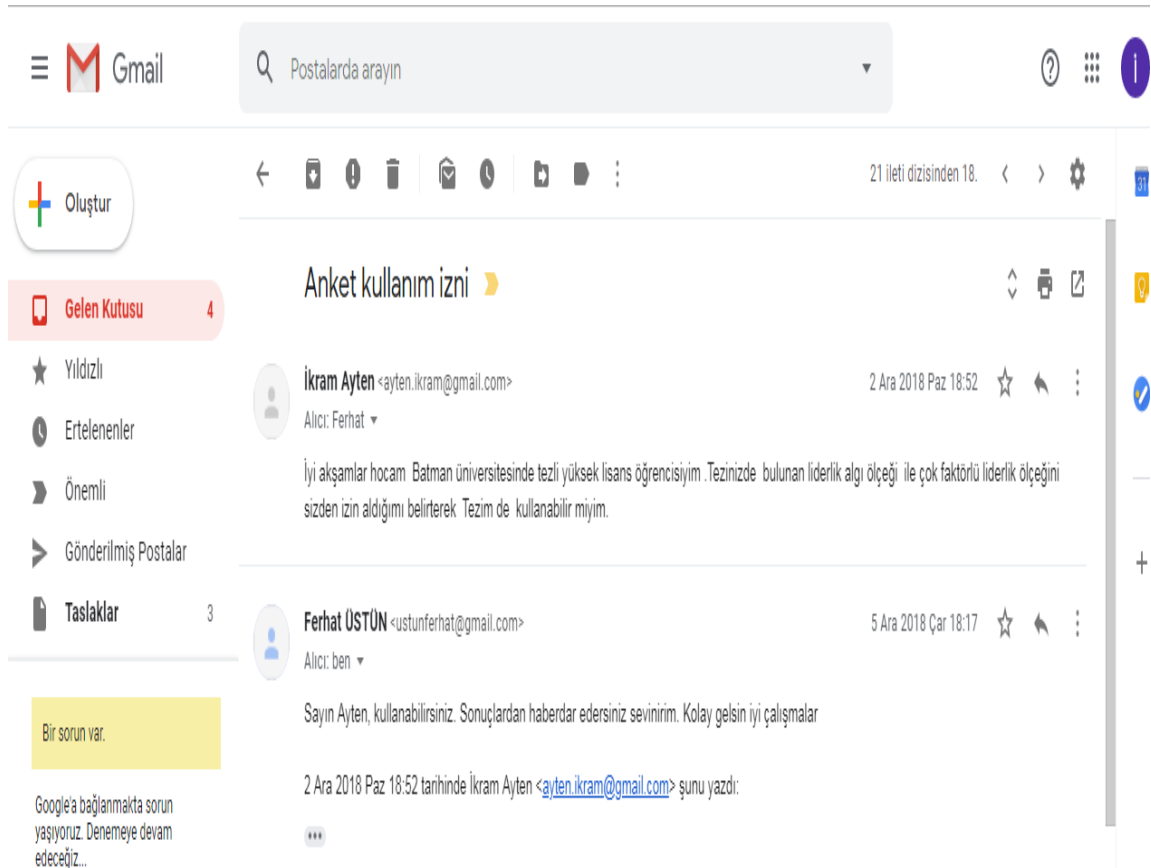
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

		Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
1	Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Gerek duyulduğunda ortada olmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Başkalarının benimle çalışmaktan gururduymalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Güçlü bir amaç duyusuna sahip olmanın önemi vurgularım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında işinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	"Bir şey işliyorsa, dokunma" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Başkalarını sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikâyetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Tüm hataların kaydını tutarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Devamı)

		Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
25	Güç ve güven duygusu sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Karar vermekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerini karşılamakta etkiliyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Başkalarının başarıma arzusunu kamçılarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-4. Araştırmacı Anket Kullanım İzni



ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER****Adı Soyadı:** İkrām AYTEN**Uyruđu:** T.C**Doğum Yeri ve Tarihi:** 10/01/1987 - Batman**Telefon No:** 05439499905**E-mail:** ayten.ikram@gmail.com**EĞİTİM BİLGİLERİ****Bitirme Yılı****Lise:** Batman Fatih Lisesi

2004

Lisans: Dicle Üniversitesi

2009

Yüksek Lisans:**Doktora:****İŞ DENEYİMLERİ**

Yıl	Kurum	Görevi
10	MEB	Öğretmen