

Araştırma Makalesi

Yönetsel Koçluk Becerisi Algısının Çalışan Memnuniyetine Etkisi^a

The Effect of Managerial Coaching Skills Perception on Employee Satisfaction

Beyhan Gürbüz^b, Yonca Bir^c, Murat Koç^d

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Yönetsel koçluk

becerisi, Algı,

Çalışan

memnuniyeti,

Eğitimciler

Tarihler:

Geliş 30 Eylül 2024

Düzeltilme Geliş

18 Ocak 2025

Kabul 29 Nisan 2025

ÖZ

Bu çalışmada yönetsel koçluk becerisi algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinde çalışan 325 eğitimci personele çevrim içi anket uygulanmıştır. Araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli kullanılarak yol analiziyle test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; algılanan yönetsel koçluk becerisi boyutlarından gelişime açıklığın eğitimcilerin memnuniyetine etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme boyutlarının eğitimcilerin memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Memnuniyet ile algılanan yönetsel koçluk becerileri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, en yüksek düzeyli ilişkinin memnuniyet ile açık iletişim boyutu arasında olduğu anlaşılmaktadır. Eğitimcilerin gelişime açıklık becerisine ilişkin algılarının memnuniyetlerine olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Açık iletişime dair algının artması durumunda eğitimcilerin memnuniyeti artma eğilimindedir.

ARTICLE INFO

Keywords:

Managerial coaching

Skills, Perception,

Employee satisfaction,

Educators.

Article history:

Received 30 September 2024

Received in Revised Form

18 January 2025

Accepted

29 April 2025

ABSTRACT

This study was aimed to examine the effect of managerial coaching skills perception on employee satisfaction. Thus, online survey was administered to 325 educators in the Mersin, county Tarsus operating private schools at kindergarten, primary school, secondary school and high school levels, attached to Ministry of National Education. The research model was tested by applying path analysis with SEM. According to analysis results, statistical significantly positive effect of openness to development, perceived managerial coaching skill dimension, was observed on employee satisfaction. There was no statistically significant effect open communication, team approach, human value and accepting uncertainties dimensions was detected. When the correlations between satisfaction and perceived managerial coaching skill were examined, the highest level relationship between satisfaction and open communication dimension understood. It was seen educators' perceptions of openness to development had a positive effect on their satisfaction. As the perception of open communication increased, educators' satisfaction tended to increase.

^a Bu çalışma Beyhan Gürbüz'ün Prof. Dr. Murat Koç danışmanlığında Eğitimcilerin Yönetsel Koçluk Becerisi Algısının Memnuniyetlerine Etkisi (Bir Saha Araştırması) adlı yüksek lisans tezinden geliştirilerek üretilmiştir.

^b Bilim Uzmanı, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, beyhangurbuz@gmail.com, ORCID: 0009-0007-2474-0985

^c Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, yoncabir@cag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4977-4010

^d Prof. Dr., Çağ Üniversitesi Hukuk Fakültesi, muratkoc@cag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3848-3111

1. GİRİŞ

Yönetmel koçluk, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyen ve çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya çıkarmaya odaklanan çağdaş yönetim araçlarından birisidir. Güncel uygulamalar ve akademik çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, bu yaklaşımın kurumlar ve çalışanlar için önemli faydalar sağlayabildiği görülmektedir.

Performans artışı, pozitif örgüt kültürünün oluşması ve çalışanların özgüvenle hedeflere yönelmesi, yaklaşımın belirgin faydaları olarak değerlendirilebilir. Yönetmel koçluk uygulamaları, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerinin fark edilmesini, potansiyellerini arttırmalarına yardımcı olabilir. Bu kapsamda, kurumların sürdürülebilir başarı hedefleri doğrultusunda, yönetmel koçluk yaklaşımının yaygınlaştırılması öngörülmektedir.

Yönetmel koçluk, eğitim kurumlarının sürdürülebilir gelişimi ve öğretmenlerin başarıları için önem arz eden bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Okul liderlerinin stratejik düşünme ve liderlik becerilerini güçlendirmesine destek sağlayabilir. Bu yaklaşım, eğitimcilerin öğretim süreçlerinde daha proaktif olmasına imkân tanıyabilir. Robinson & Timperley (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetmel koçluğun okul yöneticilerinin etkili karar alma yetilerini artırarak öğrenci başarısına katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

Yönetmel koçluk, eğitimciler arasında etkili iletişim köprülerinin kurularak kurum içi iş birliğinin teşvik edilmesine katkıda bulunabilir. Bu durum, öğretmenler arası uyumu artırmakla birlikte, öğrencilere pozitif bir öğrenim ortamı sunulmasını sağlayabilir. Harvard Business Review (2023) tarafından yapılan araştırmada, koçluk uygulamalarının ekip çalışmasının kalitesini %40 oranında artırdığı görülmüştür. Barutçugil (2022) pozitif bir okul kültürünün geliştirilmesinde yönetmel koçluğun etkilerini vurgulamakta ve bu yaklaşımın öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını artırdığını belirtmektedir.

Yönetmel koçluk, eğitimcileri yenilikçi çözümler geliştirmeye teşvik edebilir. STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarındaki uygulamalarda koçluk desteği alan okulların yenilikçi yöntemleri hızlı benimsediği ve uygulayabildiği belirlenmiştir (Timperley, 2023). Öğretmen performansını geliştirmek, öğrenci başarısını artırmak, bu noktada eğitim kalitesini iyileştirmek için yeni stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, yönetmel koçluk bireylerin etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve

desteklenmesi için bir araç olarak önem kazanmaktadır.

Eğitim, insan etkileşiminin yoğun yaşandığı, çalışan memnuniyetinin eğitim kalitesine doğrudan etki ettiği bir sektördür. Değişimin ve gelişimin en önemli kaynağı olan eğitimcilerin, 21. yüzyıl yetkinlikleri kapsamında yeni beceri edinmeleri ve okullarda etkileşimlerinde kullanmaları gereklidir. Mesleki gelişim, performans artışı, iletişim, ilişki düzeyleri ve eğitimcilerin memnuniyetinin iyileştirilmesinde yönetmel koçluk becerilerine gereksinim vardır. Bu bağlamda, yönetmel koçluk becerilerinin eğitimcilerin memnuniyeti üzerindeki rolünün incelenmesi, eğitim kurumlarının performansını artırmak için yol gösterici olabilir. Çalışma ortaya koyduğu sonuçlar ışığında, eğitimcilerin etkili ve destekleyici yönetim stilleri geliştirmesine katkı sağlayabilir.

Yönetmel koçluğu eğitim alanında inceleyen çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte, bu çalışma koçluk becerilerinin algı düzeyinde değerlendirilerek eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin memnuniyeti üzerindeki etkisini ele almasıyla, mevcut literatüre yeni bir yaklaşım kazandırabilir.

Bu araştırma, eğitimde yönetmel koçluk olarak tanımlanan, yönetmel bir paradigmanın tanımlanması/tanımlanması, yönetmel koçluk becerisi algısının eğitimcilerin memnuniyetlerine etkisinin tespit edilmesi, öğrencilerin akademik gelişimi, eğitimcinin memnuniyeti ve okulların eğitim kalitesinin geliştirilmesine katkı sunabilecek eğitsel çözüm önerileri ortaya koyması ve bunları yeni bir eğitsel paradigma kapsamında ele alması bakımından önemlidir. Araştırma, eğitim kurumlarında yönetmel yaklaşımların iyileştirilmesi için somut öneriler sunarak sektörel uygulamalara yönelik bir rehber niteliği taşıyabilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetmel Koçluk

Literatürde yönetmel koçluk ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, yönetmelilere vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Koçluk sürecinde yönetici ve çalışan etkileşiminin nihai sonucu gelişen performans, bağlılık ve olumlu ilişkilerdir (Kinlaw, Coe & Zehnder, 2008). Koçluk, hedef belirleme, performans bildirimi, kariyer gelişimi, işe yönelik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi dahil olmak üzere yönetici ve çalışan arasındaki çeşitli etkileşimlere odaklanabilir. Koçlukta amaç, çalışana ne yapılması gerektiğini söylenilmesinden ziyade, çalışanın kendi karar ve çözümlerini keşfetmeye teşvik edildiği destekleyici gelişim ortamının yaratılmasıdır.

Koçluk yaklaşımının çalışanın katılımını, etkinliğini ve bağlılığını arttırdığı; yönetici-çalışan iletişimini güçlendirdiğini ve sonuç olarak performans artışı sağladığı belirtilmiştir (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005).

2.2. Yönetmel Koçluk Becerileri

Yöneticilerin koçluk yapabilmesi eğitim almalarıyla gerçekleşebilir. Bu noktada kurumlara yönetmel eğitim programları önerilmektedir (Gilley, Gilley & Kouider, 2010). Ladyshewsky & Taplin'e (2017) göre ön plana çıkan yönetmel koçluk becerileri açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer, belirsizlikleri kabul etme, gelişime açıklık olmak üzere beş başlık altında toparlanabilir.

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

Goleman (2000) çalışmasında, çalışan değeri üzerine odaklı yönetmel becerilerin bağlılık ve performans artışı sağlayacağını savunmaktadır. Koçun yönettiği kişilere karşı anlayışlı, destekleyici ve değer verici bir tutum sergilemesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. İnsana değer veren yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını ve görevlerini göz önünde bulundurarak kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak yönetim tarzı sergilemektedir (Park, McLean & Yang, 2008). Başarılı koçlar, insanların ihtiyaçlarını ve bunların göreve olan yansımalarını takip eder (Uğur, 2010).

Takım yaklaşımı becerisi, yöneticinin takımı etkili bir şekilde yönetme ve takım üyelerini bir araya getirme becerisini ifade etmektedir. Takım üyeleri arasında iş birliğini teşvik edebilme, iletişimi güçlendirme ve hedeflerine ulaşmada etkili bir şekilde koordinasyon sağlama becerilerini içermektedir. Bu beceriler takım performansını artırmak için önemli bir faktördür ve takımın başarısını belirleyen önemli bir unsurdur (Hackman, 2002). West (2012) takım yaklaşımının organizasyonlarda pozitif değişimi teşvik etmede önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Yöneticinin takım üyelerine değer verme, destekleme ve takdir etmesi motivasyonu artırabilir ve takımın başarısını sağlayabilir. Takım yaklaşımını esas alan yöneticiler, katılımcı bir yönetim tarzı sergileyerek astlarını birer ortak olarak görürler. Bu noktada, iş birlikçi olarak nitelendirilen çalışanların kendilerini daha mutlu ve motive hissedecekleri ifade edilmektedir (Park vd., 2008).

Belirsizlikleri kabul etme becerisi, belirsizliklerle karşılaşıldığında nasıl tepki verileceği, nasıl düşünüleceği ve nasıl davranılacağı konusunda gösterilen esneklik ve olumlu tutumdur (Carson, Tesluk & Marrone, 2007). Bu beceri, belirsizliklerle başa çıkılabilmesini, değişen koşullara uyum sağlanabilmesini ve belirsizliklerin fırsatlara dönüştürülebilmesini sağlar. Belirsizlikleri kabul etme becerisi; yöneticinin yeni fikirlere açıklığını ve problemlere karşı çok yönlü çözümler geliştirme çabasını belirtmektedir.

Gelişime açıklık becerisi, yeni fikirleri, bakış açılarını kabul etme, öğrenmeye istekli olma ve kişisel gelişim için açık olma becerisini ifade eder (DeRue & Ashford, 2010). Bu beceri, kişinin değişime ve yeniliklere karşı esnek olmasını, kendini sürekli olarak geliştirmesini ve farklı deneyimlerden öğrenmesini içermektedir. Gelişime açıklık becerisi; yöneticinin astlarının gelişimini kolaylaştırma ve destekleme çabaları şeklinde ifade edilmektedir.

2.3. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti yaşamdaki doyumla ilişkilendirilmiş, dolayısıyla bireyi ruhen ve fiziken etkilediği ifade edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005). Çalışan memnuniyeti kişinin yaptığı iş ve elde ettiği sonuçların kendi ihtiyaçları ve değerleriyle ne kadar örtüştüğünü fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2004). Bu tanım, çalışanın işini ve iş sonuçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarına ve değerlerine uygun bulması durumunda ortaya çıkan pozitif duygu durumunu yansıtmaktadır. Çalışanların beklentilerinin karşılanması, kendilerini ifade edecek ortamlar oluşturulması halinde, iş yerine ve yaptıkları işe bağlılıkları artacaktır (Keflioğlu, 2010).

Eğitim sektöründe çalışan eğitimcilerin memnuniyeti öğrenciler, veliler ve okul idaresi ve eğitim-öğretim faaliyetleri açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Hizmet içi eğitim yoluyla eğitimcilerin mesleki becerilerinin artırılması öğrenci başarısı ve okul yönetimine katkıda bulunacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002). Okul başarısı, müdürün sağlıklı bir okul ortamı oluşturarak okulu yönetmesi, dolayısıyla okul müdürünün yönetmel becerileriyle sağlanabilir (Avcı, 2015).

2.4. Yönetmel Koçluk Becerisi ile Çalışan Memnuniyeti İlişkisi ve Hipotezlerin Oluşturulması

Eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin memnuniyeti, kurumsal başarı ve sürdürülebilir kalite için kritik bir unsurdur. Eğitimcilerin memnuniyeti, çalışanların kuruma olan bağlılığı, iş

tatmini ve performansı ile doğrudan ilişkilidir (Whitmore, 2017). Eğitimcilerin liderlik rolünü üstlendiği durumlarda, yönetsel koçluk becerilerinin etkili bir şekilde kullanılması bireysel ve kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilir.

Yönetsel koçluk eğitim kurumlarında çalışanların potansiyellerinin fark edilmesi, iş süreçlerine daha etkin katılımın sağlanması ve örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde hareket edilmesine olanak tanıyabilir. Deci & Ryan'ın (1985) Öz Belirleme Teorisi'ne göre, yöneticilerin destekleyici ve motive edici bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak iş memnuniyetini güçlendirmektedir.

Yönetsel koçluğun çalışan açısından önemli bir yapısal kaynak olduğuna dayanan bir başka teori ise, Kaynak Tabanlı Görüş teorisi'dir. Bu teori, kurumların rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir başarıyı yakalamasında içsel kaynakların önemini vurgulamaktadır (Barney, 1991). Teoriye göre, yönetsel koçluk çalışanlar için insan sermayesi geliştirme kaynağı olarak değerlendirilebilir. Yönetsel koçluk çalışanların bireysel becerilerini, özgüvenini ve motivasyonunu artırarak kuruma değer katar. Bu özellikler, kurum içerisinde çalışanların potansiyelini tam anlamıyla kullanmasını sağlar.

Yönetsel koçluk becerisi algısının çalışan memnuniyetini artırdığına dair araştırma sonuçları ve teorilerden hareketle, oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H1: Yönetsel koçluk becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Açık iletişim becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Takım yaklaşımı becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: İnsana değer becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

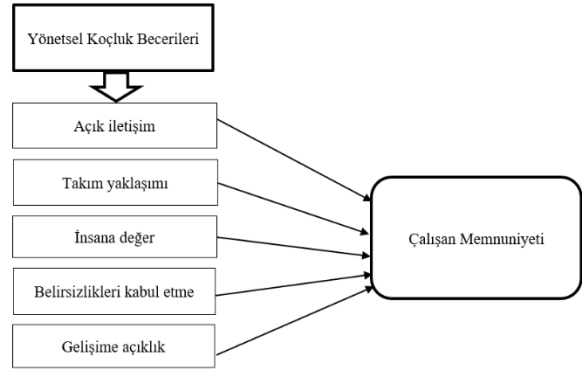
H1d: Belirsizlikleri kabul etme becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: Gelişime açıklık becerisi algısı eğitimcilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

3. YÖNTEM

Mersin ilinin Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren özel Anaokulları, İlkokul, Ortaokul, Anadolu, Fen ve Teknoloji liselerinde çalışan 325 eğitimci personel

üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklemede veriler, ana kitleden, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Zikmund, 1997; Malhotra, 2004, Aaker, Kumar & Day, 2007). Tarsus Milli Eğitim Müdürlüğünden 04.05.2024 tarihli 101604477 sayılı resmi yazısı ile ilçe genelinde 39 kurum, 39 müdür, 26 müdür yardımcısı, 523 öğretmen, 47 uzman öğretici ve 39 usta öğretici ile toplamda 674 eğitimci olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Yapılan anket çalışmasıyla evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiş ancak 674 eğitimcinin 325'ine ulaşılmıştır. Katılımcıların %68,9'unun kadın, %31,1'nin erkek olduğu görülmektedir. Bu çalışmada uygulanan anket için Çağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 28.02.2024 tarih ve E-81570533-044- 2400001993 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma nicel desende tasarlanmıştır. Şekil 1'de sunulan araştırma modelinde görüldüğü üzere, bağımlı değişken çalışan memnuniyeti, bağımsız değişkenler ise yönetsel koçluk becerisi alt boyutlarıdır.

Araştırma verileri çevrim içi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde 6 adet demografik soru bulunmaktadır. Demografik sorularda yaş değişkeni Crumpacker & Crumpacker'in (2007) kuşak sınıflandırmasına göre bölümlendirilmiştir. İkinci bölümde yönetsel koçluk becerisi algısını ölçmek için Ladyshevsy & Taplin (2017) tarafından geliştirilen "Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Paillas (2019) tarafından yapılmıştır. altılı likert tipi ölçekte 20 ifade yer almakta olup, beş alt boyuttan (açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer, belirsizlikleri kabul etme ve gelişime açıklık) oluşmaktadır. Üçüncü bölümünde kullanılan Spector (1985) tarafından geliştirilen "Çalışan Memnuniyeti Ölçeği" ise Job Satisfaction Survey (JSS)'tan uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlama çalışması Korkmaz ve Erdoğan (2014)

tarafından dört maddelik beşli likert şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan anket için Çağ Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 28/02/2024 tarih ve E-81570533-044- 2400001993 tarihli ve sayılı kararı ile izin alınmıştır.

3.1. Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi

Algılanan Yönetsel Koçluk Ölçeğine uygulanan Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda, 20 madde ve beş faktörün ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,678-0,914 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<,001$). Modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinden RMSEA değerinin kabul edilebilir sınır değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

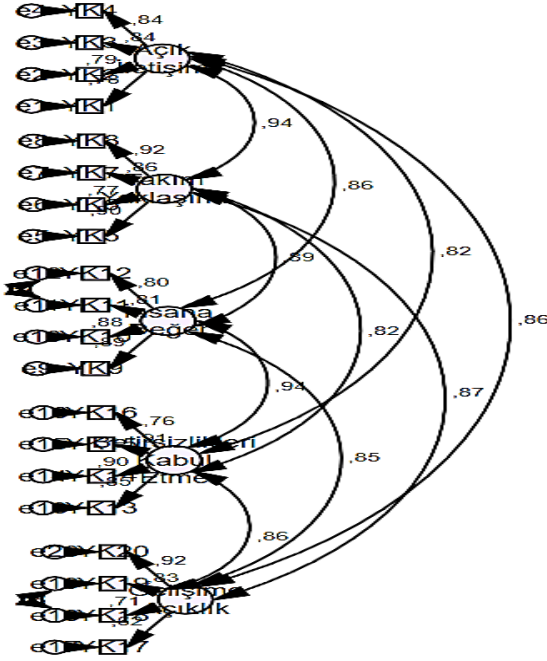
Bu uyum indekslerini düzeltmek amacıyla modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken modifikasyon indeksleri (MI) değerleri yüksek hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında, kabul edilebilir uyum düzeyinin sağlandığı görülmektedir. Bu bulgular çok faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df=4,42$, GFI=0,82, CFI=0,92, RMSEA=0,10, SRMR=0,04).

Tablo 1'de gösterildiği üzere, tekrarlanan analiz sonrasında maddelerin faktör yüklerinin 0,512-0,843 arasında değişiklik göstermiş ve tüm korelasyon ilişkileri anlamlıdır ($p<,001$). Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri 0,50'nin ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,70'in üzerindedir. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerinin 0,50'ın üzerinde olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Tablo 1. Algılanan Yönetsel Koçluk Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

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

Şekil 2’de beş faktörlü yapısı 20 madde ile doğrulanmış olan Algılanan Yönetmel Koçluk ölçeğine ilişkin yapısal model sunulmuştur.



Şekil 2: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerisi Ölçeğine İlişkin Yapısal Model

3.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi

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

4 madde ile tek faktörlü yapısı doğrulanmış olan Çalışan Memnuniyeti ölçeğine ilişkin yapısal model Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3: Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Yapısal Model

4. BULGULAR

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

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

Tablo 2: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

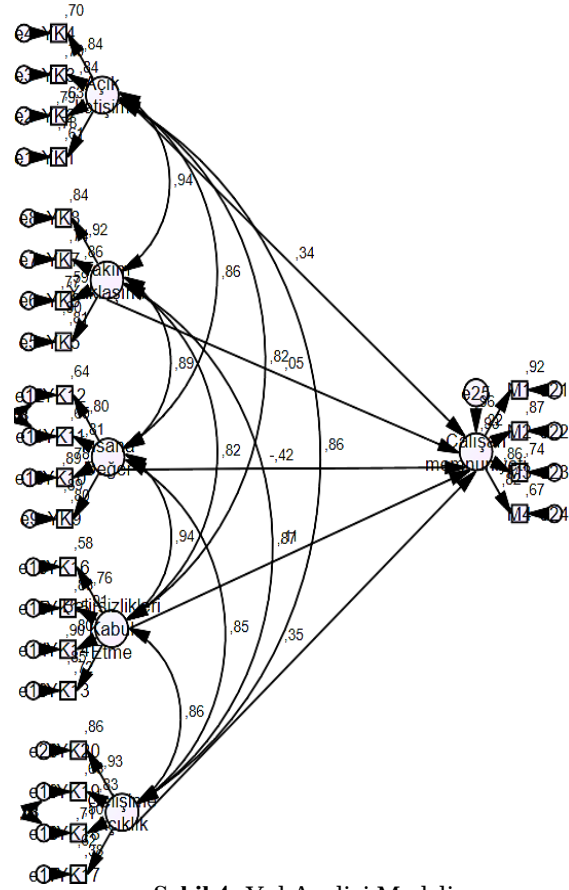
	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	AVE	CR	Cronbach Alfa
Çalışan Memnuniyeti	,965	-	-	-	,79	,94	0,939
	,929	,030	33,200	***			
	,853	,037	25,261	***			
	,805	,042	21,720	***			

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

Araştırma modeli gizil değişkenlerle yol analizi uygulanarak test edilmiştir. Analiz sonucunda, algılanan yönetsel koçluk becerisi boyutlarından gelişime açıklığın çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,354$; $p<,05$). Bu bulgu doğrultusunda H1e desteklenmiştir. Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Tablo 3'te görüldüğü üzere, H1a, b, c, d desteklenmemiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir ($\chi^2/df= 4,01$, RMSEA= 0,09, CFI= 0,91, SRMR=0,05). Bu bulgular araştırma modelinin geçerli olduğunu ve doğrulandığını göstermektedir. Algılanan yönetsel koçluk becerisinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin kurulan yapısal model Şekil 4'te görülmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, özel okullarda çalışan eğitimcilerin yönetsel koçluk becerisi algısının memnuniyetlerine etkisi araştırılmıştır. 2023-2024 Eğitim Öğretim yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli 39 kurumda çalışan 674 eğitimciden 325'inin katıldığı araştırma sonuçları; yönetsel koçluk becerisi algısının eğitimcilerin memnuniyeti üzerindeki etkisinde, yöneticilerinin gelişime açık olduğuna ilişkin algılamalarının memnuniyete olumlu yönde etkisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 4: Yol Analizi Modeli

Açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer ve belirsizlikleri kabul etme becerisi algılarının eğitimcilerin memnuniyetini etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Eğitimcinin memnuniyeti ile algılanan yönetsel koçluk becerileri arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek düzeyli ilişkinin memnuniyet ile açık iletişim becerisi algısı arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Algılanan Yönetsel Koçluk Becerisinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Sonuçları

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

Gartner'daki araştırmacıların çeşitli sektörlerden 7.300 çalışan ve yöneticiyi inceledikleri çalışmada, öğretmen yöneticiler, daima hazır yöneticiler, amigo yöneticiler, bağlayıcı yöneticiler olmak üzere dört farklı koçluk profili belirlenmiştir. Öğretmen yöneticiler, tavsiye odaklı geri bildirim sunarak ve kişisel gelişimi yönlendirerek, kendi deneyim ve uzmanlıklarına dayalı çalışanları geliştiren koçluk profili olarak ifade edilmektedir. (Harvard Business Review, 2018). Bu koçluk profilinin mevcut araştırmamızı destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir.

İşli ve Aksu (2023) öğretmen denetiminde okul müdürlerinin koçluk algıları adlı araştırmasında, okul müdürlerinin öğretmeni geliştirmek konusunda sorumluluk duyduğunu, öğretmenin gelişimini, eğitim-öğretimi geliştirmenin önemli bir parçası olarak gördüğünü gözlemlemiştir. Özel okullarda, okul müdürlerinin koçluk davranışları gösterme düzeyi ve okulun liderlik kapasitesi üzerine yapılan başka bir araştırmaya göre, koçluk davranışları gösteren okul müdürü, iletişim, ilişki kurma ve sürdürme becerisi ile okul çalışanlarının beceri ve yeteneklerini güvenli bir ortamda geliştirmelerine ve sergilemelerine fırsat yaratabilecektir (Pürçek, 2017). Okul müdürlerinin koçluk becerilerinin öğretmenlerce nasıl algılandığına dair yapılan araştırmada, müdürlerin öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmesinin okul iklimini geliştirdiği ve bunun öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Yirci, Özdemir, Kartal ve Kocabaş, 2014). Bu çalışmalar kapsam olarak mevcut saha çalışmamızla tam örtüşmese de gelişime açıklık ve iletişim becerisinin ortak yön olduğu ve araştırmamızın sonuçlarını desteklediği söylenebilir.

Longenecker & Neubert (2005) araştırmalarında çalışanların yöneticilerinden daha fazla koçluk istediklerini, yönetsel koçluğun kişisel gelişim ve organizasyonel rekabet gücü ile sonuçlanacağını tespit etmişlerdir. Elgün (2007) çalışmasında, çalışanların geliştirilmelerine yönelik etkin bir yaklaşım olarak yöneticilerin gösterdiği koçluk davranışı ile çalışanların iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar araştırmamızın sonuçlarını yönetsel koçluk uygulamasının gelişime açıklık becerisi kapsamında desteklemektedir.

Kazazoğlu (2009) iletişim ve koçluk uygulamaları arasında ne tür bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin şiddetini ortaya koymayı hedeflediği araştırma sonucunda, koçluk uygulamaları ile iletişim arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, iletişimin koçluk uygulamalarında %47 oranında etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma koçluk uygulamaları ve iletişim ilişkisini ele alması yönüyle çalışmamızı

destekleyen bir araştırmadır. Öztürk (2007) araştırmasında; öğretmenin kıdemine göre yöneticilerinin koçluk becerilerini algılamalarının farklılaştığı sonucuna varmıştır. Buna ek olarak, yüksek lisans eğitimi tamamlayanların pozitif olarak farklılık yarattığı, kadın yöneticilerin ise iletişim boyutunda bir fark yarattığı görülmüştür. Bu araştırma ulaştığı sonuçlar bakımından araştırmamızdan farklılık göstermektedir.

Alan yazın incelendiğinde, liderlerin koçluk becerilerinin bireysel (Huang & Hsieh 2015; Ribeiro, Nguye, Duarte, de Oliveira & Faustino, 2020) ve organizasyonel sonuçları (Ellinger 2013; Dello Russo, Miraglia & Borgogni, 2016; Zuñiga-Collazos, Castillo-Palacio, Montaña-Narváez & Castillo-Arévalo, 2020) araştırılmıştır. Yönetmelik koçluk becerileri ile çalışanların duygu, tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye dair araştırmaların yetersiz kaldığı belirtilmektedir (Tanskanen, Mäkelä & Viitala, 2018; Ribeiro vd., 2020).

Koçluk eğitimi almış ve koçluk davranışları sergileyen okul müdürlerinin iletişim becerilerinde (konuşma, dinleme, geri bildirim verme), öğretmenlerin ise performansında ve yönetsel becerilerinde artışlar gözlemlenmiştir (Eğmir, 2012; van Nieuwerburgh, 2012; Özoğlu, 2011). Bu bulgular, okul liderlerinin koçluk becerilerini geliştirmelerinin okul ortamında olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Mevcut çalışmamız koçluk eğitimi alınıp alınmadığına bakılmaksızın yapılmış bir çalışma olduğundan bu araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir.

2001 yılında İngiltere'de "Okul Müdürleri Liderlik ve Yönetim" programının içerisine koçluk uygulamaları dahil edilmiştir. Okul müdürleri görevlerine başlamadan önce, deneyimli müdür olan bir koçtan aldığı birebir eğitimle yöneticilik yeterliği sertifikası almaktadır (Tomlinson, 2002). İngiltere'de Ulusal Strateji Kitabında koçluğun okul müdürlerinin sürdürülebilir gelişimine dair ve eğitimcileri sürekli öğrenen profesyonellere dönüştürme gücü olduğu ortaya konmuştur (van Nieuwerburgh, 2012). Ülkemizde MEB tarafından benzer şekilde, mesleki çalışmalar kapsamında eğitimcilere koçluk becerileri eğitimleri verilmektedir. Ancak, yönetsel olarak henüz böyle bir uygulama olmadığı görülmektedir. Eğitimcilere bu tarz bir eğitim programıyla yeterlilik sertifikasının verilmesi, yöneticilerin performans değerlendirme ölçeğinde bu becerilere yer verilmesi ve okul denetimlerinde değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Özel okullarda koçluk becerileri donanımı sağlamış kadro oluşturulması için öncelikle yönetim kadrosunun koçluk becerileri eğitimi alması

sağlanmalıdır. Yeni başlayacak eğitimcilere göreve başlamadan oryantasyon programı dahilinde koçluk becerileri eğitimi verilmesinin faydalı olabilir. Eğiticinin eğitimi kapsamında, koçluk eğitiminin verilmesinin yaklaşımı sürdürülebilir hale getireceği; eğitimcide gelişecek koçluk becerisi algısının öğrenci etkileşimini sağlayacağı ve öğrencide farkındalık yaratacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, koçluk eğitimi uygulanmadan yapılmış bir araştırmadır. Gelecekteki çalışmalarda, öncesinde koçluk eğitimi almış ve koçluk eğitimi almamış iki grup arasında karşılaştırma yapılması literatüre katkı sağlayabilir.

Bu araştırma eğitimcilerin yönetsel koçluk becerileri algısının memnuniyetlerine etkisini incelemiştir. Bundan sonraki çalışmalarda bu etki çerçevesinde okul içi dinamiklerinin rolünün araştırılması, yönetsel koçluk becerilerinin algı düzeyini etkileyen faktörlerin öğrenilmesi açısından önerilebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu araştırma kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar vb. herhangi bir organizasyondan destek almamıştır. Çalışmanın “Giriş” bölümü ve “2.4.” numaralı başlığında yapay zeka desteğinden yararlanılmıştır.

Yazar Katkı Beyanı: Bu çalışma Haziran 2024’te Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında Prof. Dr. Murat KOÇ danışmanlığında, Beyhan GÜRBÜZ tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Araştırmamanın ikinci yazarı, tez savunma sınavı jüri üyesi olup çalışmanın “Giriş”, “Yöntem” ve “Bulgular” bölümlerine katkıda bulunmuş; araştırmanın tasarlanması, veri analizlerinin yapılması ve bulguların raporunun yazılmasına, sonuçların sunulmasına destek sağlamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında herhangi bir açıdan çatışması bulunmamaktadır. Tez danışmanı öğretim üyesi, araştırmanın üçüncü yazarı olarak yer almayı kendisi istemiş, ikinci yazar olarak tez çalışmasının büyük ölçüde geneline, önemli düzeyde katkılarda bulunan, tez savunma sınavı jüri üyesinin yer almasını talep etmiştir.

Etik Onayı: Bu çalışmada uygulanan anket için Çağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 28.02.2024 tarih ve E-81570533-044-2400001993 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

Bilgilendirilmiş Onay Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S. (2007). *Marketing research*. Australia: John Wiley & Sons.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *HAYEF Journal of Education*, 12(2), 161-189. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuhayefd/issue/8803/110051>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2022). *Eğitimde koçluk uygulamaları*. İstanbul: Eğitim Yayıncılık.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J.M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369. Erişim adresi: https://seminarinorgcomm.weebly.com/uploads/5/7/3/3/573337/succession_planning.pdf
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dello Russo, S., Miraglia, M. & Borgogni, L. (2016). The objective of this study is to examine the potential for reducing organisational politics in performance appraisal: The purpose of coaching leaders for employees of different ages. *Human Resources Management*. Erişim adresi: https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/59730/1/Dello_Russo_Miraglia_Borgogni2016_accepted12012016.pdf
- DeRue, D.S. & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- Eğmir, E. (2012). *Okul yöneticilerinin koçluk özelliklerinin okulun öğrenen organizasyon olmasındaki etkililik düzeyi* (Yüksek lisans tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon. Erişim

- adresi:
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=vu9JTQLAcWOeBGTBIFhqeQ&no=b NvCe2BXn8CmhLtnC5rIdg>
- Elgün, R.F. (2007). *Yöneticilerin koçluk uygulamalarının satış personelinin iş tatmini üzerine etkileri ve satış personeline yönelik uygulama* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Kütahya. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 310–316. <https://doi.org/10.1111/joop.12021>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53–70. <https://doi.org/10.1002/piq.20075>
- Goleman, D. (2000). An EI-based theory of performance. In D. Goleman, & C. Cherniss (Eds.). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. USA: Harvard Business Press.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th Ed). UK: Pearson.
- Harvard Business Review (2018). Yöneticiler kendi başlarına harika birer koç olamazlar. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/dergi/yoneticiler-kendi-baslarina-harika-birer-koc-olamazlar>
- Harvard Business Review (2023). The role of coaching in organizational effectiveness. Erişim adresi: <https://hbr.org>
- Huang, J.-T. & Hsieh, H.-H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42–58. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940993>
- İşli, Y. ve Aksu, A. (2023). Öğretmen denetiminde okul müdürlerinin koçluk algıları. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(31), 141–158. Erişim adresi: <https://socratesjournal.org/index.php/pub/article/view/284/248>
- Kazazoglu, O. (2009) *Koçluk sürecine iletişimin etkisi üzerine bir çalışma* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=4qTtbmr3ZDlufuomBXLLeLA&no=Oe 0l8tS-ICDOFgjJpLvOw>
- Keflioğlu, A. (2010). *Hızlı tüketim malları sektöründe çalışan memnuniyeti* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=LHXJIZPAMKXLLFK6pRHq_g&no=YQ1rQMAD3HbyU_SE3ZFqcw
- Kinlaw, D.C., Coe, C. & Zehnder, A. (2008). *Coaching for commitment: Coaching skills inventory (CSI) self*. Pfeiffer.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541-557. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/560289>
- Ladyshevsky, R. & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 25–42. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/record/2017-49201-003>
- Longenecker, C.O. & Neubert, M.J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(6), 493-500. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.004>
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research an applied orientation*. UK: Pearson Prentice Hall
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Özoğlu, B. (2011). *Okul yöneticilerin koçluk becerilerinin öğretmen performansına etkisi* (Yüksek lisans tezi). On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDeta y.jsp?id=4PsIGt5QaIuqjMu5-kUneA&no=Hp9uAhgAMGwYL3cRTsbCFQ>

- Öztürk, S. (2007). *Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=ioJKfFYKSez7WNbBXwQYQw&no=o2cTfrM9O00UEg7vVRh0EA>
- Paillas, C. E. A. (2019). *Koçluk: Türk ve Şili çalışanlar üzerine bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=iwRLCNnaK-GTA0oNXo0IoQ&no=ySQFyUIQ3hQfYMYm2cmv4Q>
- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. Online Submission, 8. Erişim adresi: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2645064>
- Pürçek, K. I. (2017). Okul müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyi ve okulun liderlik kapasitesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2017), 64-74. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2160912>
- Ribeiro, N. Nguyen, T., Duarte, A.P., de Oliveira, R.T. & Faustino, C. (2020). How does managerial coaching foster employees' emotional engagement and individual performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70, 2163-81. <https://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Robinson, V. & Timperley, H. (2023). *Educational leadership and coaching: Building professional communities*. Cambridge: Academic Press.
- Rosenfeld, L. B. (2015). *The art of communication in nursing and health care: An interdisciplinary approach*. Jones & Bartlett Learning.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39836/472327>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-73. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Research*, 4, 1217-40. <https://dx.doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Timperley, H. (2023). Professional learning conversations: Adaptive expertise for schools. Supplementary digital materials. ACER Press. https://research.acer.edu.au/educational_leadership/11
- Tomlinson, H. (2002). Leadership development models: Learning from different contexts. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds). *Second international handbook of educational leadership and administration*. (pp. 1163-1194). Netherlands: Kluwer.
- Uğur, E. (2010). *Yönetici hemşirelerin koçluk becerileri ve öz-etkililik-yeterlilik algılamalar* (Doktora tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=jT8yoNMXWNAuFSUdizx67Q&no=zU9WS5gvrAaI8L17FTxuUw>
- van Nieuwerburgh, C. (2012). Coaching in education: An overview. In C. van Nieuwerburgh (Ed.). *Coaching in education: Getting better results for students, educators, and parents* (pp. 3-23). Karnac Books.
- West, M.A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance* (Fifth Ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Yirci, R., Özdemir, T.Y., Kartal, S.E. ve Kocabaş, İ. (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills. *School Leadership and Management*, 34(5).
- Zikmund, W.G. (1997). *Business research methods*. Orlando: The Dryden Press.
- Zuniga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E. & Castillo-Arévalo, G. (2020). The effect of executive coaching on organisational performance. *Coaching: International Journal of Theory, Research and Practice*, 13, 30-44. <https://dx.doi.org/10.1080/17521882.2019.1619795>