

Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*

Mustafa Çetin¹ & Bilgen Kıral¹

Özet: Araştırma, öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin görüşlerini ve öğretmenlerini güçlendirmesini engelleyen nedenleri ortaya koymak için yapılmıştır. Bu kapsamda, 2017-2018 akademik yılı Aydın ili Karacasu ilçesindeki ortaöğretim düzeyindeki okullardaki öğretmenlerle ve okul yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji çalışmasıdır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okullar ve katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 4 okul yöneticisi ve 6 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile birebir görüşmeler sonucunda toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Öğretmen güçlendirmeye ilişkin olarak, iletişim kurma, dönüt sağlama, ödüllendirme, destek sağlama, değer verme, ihtiyaçları gözetme, takım ruhu oluşturma, sorumluluk alma, yetki devri gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenler arasında ise genel olarak, yöneticiden kaynaklı nedenler, yasal nedenler, yönetsel nedenler, okul kaynaklı nedenler ve diğer nedenler olarak tespit edilmiştir. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre Millî Eğitim Bakanlığı'nın güçlendirme uygulamaları kapsamında yaptığı çalışmalara ilişkin, destek ve plan-program olmak üzere iki alt kategori ortaya çıkmıştır. Bulgular ışığında, iyi bir lider olarak okul yöneticisi, okulunda yönetsel alanlarda da iyileştirme ve güçlendirme çalışmaları yapabilir. Bu doğrultuda görevi, göreve en uygun öğretmene adaletli ve tarafsız bir anlayışla verebilir. Okul yöneticisi öğretmene rol-model olabilir, sürekli dönütler sağlayabilir, hak edeni zamanında ödüllendirebilir ve yetki devrini çok iyi kullanabilir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, öğretmen güçlendirme, psikolojik ve davranışsal güçlendirme

DOI: 10.29329/mjer.2018.172.15

Opinions of Teachers and Administrators Related to Teacher Empowerment of School Administrators

Abstract: The research was carried out to reveal of teacher and school administrators 'opinions about teachers' empowerment and the reasons that prevented school administrators' teacher empowerment. From this point of view, interviews were held with teachers and school administrators at secondary school level in Karacasu province in the city of Aydın to reveal point of views towards the empowerment and the reasons that prevent

* Bu çalışma birinci yazarın tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiş ve 13 – 15 Eylül 2018 tarihleri arasında düzenlenen 2. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresi'nde (2nd Education Research and Teacher Education Congress / ERTE Congress) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Aydın, Türkiye

İrtibat Yazarı: mktcetin22@hotmail.com

school administrators to strengthen teachers in the academic year of 2017-2018. This research is a phenomenological study which is one of the qualitative research designs. The schools and participants that were included in the study group were determined with criterion sampling and maximum variation sampling which are the methods of the purposeful sampling methods. The subject group consists of 4 administrators and 6 teachers. As a result of one on one interviews, the opinions of the administrators and teachers were taken with the semi-structured interview form. During the analysis of the detained data, the methods of content analysis has been used. About teacher empowerment, concepts such as communicating, providing feedback, rewarding, providing support, valuing, taking care of needs, creating a team spirit, taking responsibility, transferring authority have emerged. Among the reasons that prevented school administrators from strengthening teachers, in general, reasons originating from the manager were determined as legal reasons, administrative reasons, school-related reasons and other reasons. According to the views of teachers and administrators, the Ministry of National Education has developed two sub-categories; support and plan-programme related to the studies it has undertaken in the context of empowerment practices. In the light of the findings, the school administrator, as a good leader, can also carry out improvement and strengthening activities in the administrative areas of the school. For this reason, the task can be given to the most appropriate teacher with a fair and impartial understanding. The school administrator can be a role model for the teacher, can provide continuous feedback, can reward the most deserving teachers in time and can use the authority transferring well.

Key Words: Empowerment, teacher empowerment, psychological and structural empowerment

GİRİŞ

Bilgisayar, iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, dünya ticaretine ivme kazandırmış ve örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmıştır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, iş görenleri güçlü kılmanın yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadırlar.

Buradan hareketle personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Küreselleşen dünyada yoğun rekabet koşulları, müşterilerin bilinçli hale gelmesi, tüketicinin korunması, ürün alternatiflerinin aşırı derecede artması, örgütlerde personelin inisiyatif alması ve değişken olaylar karşısında çok hızlı düşünüp karar vermesi gibi çalışma şekilleri, yönetimde personel güçlendirmeyi gündeme getirmiştir. Günümüz iş ortamında, karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, artık alt kademelerdeki iş görenlerin de katılımıyla homojen hale gelmiştir (Çuhadar, 2005). Lider davranışının ana amacı, örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini,

inançlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008). Güçlendirme, evrensel anlamda, tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da önem kazanmaktadır. Güçlendirilen birey ve örgütlerin, önceden belirlenen hedeflerine ulaşması daha sistematik olabildiği için okullarda da güçlendirme faaliyetleri giderek önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, öğretmen ve yönetici görüşlerine başvurularak, güçlendirme kavramı hakkındaki farkındalık ortaya çıkarılmaya çalışılmış, öğretmen güçlendirme çalışmalarını engelleyen nedenler araştırılmış ve ortaya çıkan bulgular doğrultusunda öğretmen güçlendirme çalışmalarına ilişkin çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Güçlendirme Kavramı

"Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan "Personel Güçlendirme" ya da "Yetkilendirme" kavramlarının temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Personel güçlendirme, en basit ifadeyle çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak örgüt problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2003). Güçlendirme, örgütsel güç ve etkinliğin sağlanmasında ve sürdürülmesinde önemli görülmektedir (Şan, 2017).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi beş aşamada anlatmaya çalışmışlardır. İlk aşamada bireyde psikolojik güçsüzlüğe sebep olan şartlar ortaya çıkarılmaktadır. Bu şartlar arasında örgütsel faktörler, kontrol, ödüllendirme, işin doğasını anlama gibi faktörler bulunmaktadır. İkinci aşamada yönetim tekniklerini ve stratejilerini kullanarak katılımcı bir yönetim tarzı, hedef belirleme, dönüt sağlama, model olma, işbirliğine ya da yetkinliğe dayalı ödüllendirme gibi unsurlar göz önünde bulundurulabilir. Üçüncü aşamada etkin katılım, sözlü ikna, duygusal uyarım, temsili tecrübe olmak üzere dört unsur kullanılarak çalışanların öz yeterlilik bilgileri sağlanabilir. Bu aşamada çalışan üzerinde birinci aşamada dikkate alınan unsurlar kaldırılabilir. Dördüncü aşamada güçlendirilme sonucu elde edilen sonuç değerlendirilmekte ve son aşamada başlıca davranışsal etkiler göz önünde bulundurulmaktadır.

Güçlendirme sonunda örgüt hedeflerine ulaşmak için kazandırılan davranışların sürdürülmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme anlayışı, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Küreselleşen dünyada yoğun rekabet koşulları, müşterilerin bilinçli hale gelmesi, tüketicinin korunması, ürün alternatiflerinin aşırı derecede artması örgütlerde, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren ve değişken olaylar karşısında çok hızlı düşünüp karar verme gibi çalışma şekilleri, yönetimde personel güçlendirmeyi gündeme getirmiştir. (Çuhadar, 2005).

Günümüzde bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojileri ve MIS (Management Information Systems-Yönetim Bilgi Sistemleri) uygulamalarındaki gelişmeler, artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun ortaya çıkması, eğitim düzeyi ve beklentileri

yükselen personel yapısı, genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması, bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi, örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması, globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması gibi nedenler de artık güçlendirme çalışmalarını gerekli kılmaktadır (Koçel, 2005; akt. Doğan, 2006).

Küreselleşen ekonomik ve kültürel değişimler de okullarda değişmeyi ve çağın şartlarına göre güçlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Okullarda güçlendirmeyi sadece yönetsel anlamda ya da okulun fiziki kapasitesinin daha da yükseltilmesi anlamında değil, aynı zamanda öğretmenlerin içsel motivasyonlarını artırıcı çalışmalarla, küreselleşme sonucu meydana gelen değişimlere ayak uydurmalarını sağlayarak yapmak önemli görülmektedir. Bu değişimlerden biri de bilginin önu alınamaz bir hızla ve kontrolsüzce yayılmasıdır. İşte tam bu noktada entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmaktadır. Entelektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel varlıklar olup; bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir (Stewart, 1997; akt. Şahin, Akan ve Başar, 2014).

Bir örgüt ne kadar yüksek kalitede sosyal ve entelektüel sermayeye sahipse o kadar iyi rekabet edebilmekte, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmekte ve hizmet sunumunda fark yaratabilmektedir. Bununla beraber eğitim örgütleri, insan yoğun örgütlerdir. İşletme örgütlerinden farklı olarak eğitim örgütlerinde ağırlıklı olarak bilişsel faaliyetler yürütülmektedir. Bu durum insan faktörüne vurgu yapmakta, sosyal ve entelektüel sermayenin önemini daha fazla artırmaktadır. Örneğin bir okul yöneticisinin yönetim bilgi, becerileri ve yeterlikleri, o okulu diğerlerinin önüne geçirebilmektedir. Yine öğretmenlerin bilgi, becerileri ve yeterlikleri de aynı şekilde, çalıştıkları okul örgütünü farklı kılabilmekte ve eğitim kalitesini artırabilmektedir (Şahin, Akan ve Başar, 2014).

Personelin güçlendirildiği örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi üzerinde en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Güçlendirme kültürünün benimsendiği bir ortamda çalışanlar kendi işlerinin sahibi olmakta, takım halinde çalışmayı öğrenmekte, yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmekte ve bilgiler açık bir şekilde paylaşılmaktadır. Böylece motivasyonları artan çalışanlar da müşterileri memnun edebilmek için ne yapmasını gerektiğini bilerek harekete geçmektedir (Doğan ve Demiral, 2007). Bu açıdan öğretmen güçlendirme kavramı da ilk kez 1980’li yıllarda geliştirilen eğitim reformu içinde yer almış ve literatürde öğretmen memnuniyetsizliği, otorite, profesyonelleşme ve karar paylaşımı gibi konularla ilgili olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte öğretmen etkili bir eğitim adına reformun merkezindedir (Terry, 1995; akt. Acaray, 2010). Öğretmen güçlendirme açısından, yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık, etkili iletişim tekniklerinin kullanılmasıyla açık bir tartışma ortamı, katılımcı olması ve bilgi paylaşımını benimsemesi, yaşanan başarıları veya başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, çalışanların performansı

konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin bir geribildirim sağlaması, misyon ve vizyonu tarif etmesi ve paylaşması ve çalışanlara koçluk yapması çok önemli görülmektedir (Arslantaş, 2007: 229).

GÜÇLENDİRME TÜRLERİ

Araştırmacılar, güçlendirmeyi davranışsal ve psikolojik yaklaşım olarak iki temel perspektiften ele almışlardır. Aşağıda davranışsal ve psikolojik güçlendirme türleri açıklanmaktadır.

Davranışsal Güçlendirme

Davranışsal yaklaşım, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabilceğini açıklamaya çalışır (Psoinos vd., 2000: 212; akt. Bolat, 2003). Bu bakış açısı ile yapılan açıklamaların odak noktasını üst yönetimin, personeli güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır (Honold, 1997). Allanazarov'a (2008) göre davranışsal yaklaşım teorisi, çalışanların davranışlarını etkileyen koşulları araştıran Kanter (1993) tarafından geliştirilmiştir. Yönetimsel etkinlik genellikle bir yöneticinin iş rolünün beklentilerini yerine getirdiği veya aştığı derece olarak tanımlanır. Çünkü, tanım gereği, güçlendirmede yöneticiler kendilerini tamamlayıcı olarak görürler ve işlerini ve çalışma ortamlarını anlamlı şekilde etkileyebilirler. Daha spesifik olarak Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin yönetici ve çalışanların yoğunlaştırılmış inisiyatiflerini ve esnekliklerini artıracak ve dolayısıyla yönetimsel etkinliğin de böylece artıracak iddia etmişlerdir (Spreitzer, 1995).

Koçel (2003), personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etkinin yöneticilerin davranış ve yönetim tarzları olduğunu belirtmektedir (Özbek, 2008). Bu noktadan hareketle yöneticinin üzerine düşen görevlerden bazılarını, örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak, örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak, çalışanları sürekli eğitmek ve geliştirmek, etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak, örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlamak, kaynakları bir araya getirmek ve dağıtmak, geri bildirimde bulunmak olarak sıralamak mümkündür (Bolat, 2003). Sonuç olarak çalışanların davranışsal olarak güçlendirilmesi, yetki devri, kararlara katılım hakkı, kaynaklara ve bilgiye erişim, eğitim gibi çalışanın işyerinde etkili bir şekilde faaliyette bulunabileceği koşulların sağlanmasını ifade etmektedir (Allanazarov, 2008; Kıral, 2016). Bu açıdan bakıldığında yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe sahip bir yapı, katılımı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt ortamı oluşturmaktır. Güçlendirme ancak bunu gerçekleştirebilen bir örgütsel yapı içerisinde hayat bulmakta ve kalıcı olmaktadır (Çavuş, 2006: 70; akt. Gürbüz, 2012). Örneğin, okullarda sene başı öğretmenler kurulu toplantısında yöneticinin toplantıdaki tutum ve davranışı öğretmenlerin alınacak kararlara katılımı konusunda teşvik edici ya da engelleyici olabilmektedir. Bu da örgüt içinde esas uygulayıcılar olan öğretmenlerin işi benimsemelerine ya da benimsememelerine neden olmaktadır. "Laissez faire" liderlik tutumu içinde olan bir okul yöneticisi,

işin daha verimli yürütülmesi noktasında, alınacak kararlara öğretmenleri dâhil ederek, otoriter davranan bir başka okul yöneticisine göre büyük olasılıkla daha başarılı olabilecektir.

Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerine ilişkin kontrollerinin olduğu bir dizi psikolojik durumu ifade eder. Lawler, Mohrman ve Benson (2001) tarafından yapılan çalışmalar; kendi işgücünün en azından belirli bir kısmı için güçlendirmenin bazı formlarını uygulayan organizasyonların %70'den daha fazlası için, güçlendirmenin, yönetim faaliyetlerinde güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Yücel ve Demirel, 2012). Psikolojik güçlendirmede, ilk olarak, Conger ve Kanungo (1988) ile Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan güçlendirme ve motivasyon konusundaki çalışmaları önemlidir. Psikolojik güçlendirme konusunda ikinci sağlam ve doğrulanmış bir gelişme de Spreitzer'in (1995) geliştirdiği ölçüm aracı sayesinde, sistematik olarak güçlendirmenin etkileri üzerine hem teorik hem ampirik kanıtları ortaya koymasındadır (Karakas ve Gerçek, 2014). Okullarda yöneticiler bazı derslere ilişkin farklı tutum içine girebilmekte ve bu dersleri veren öğretmenlerin ders programlarında iyileştirme yapmak yerine negatif ayrımcılık yaparak o öğretmenlerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedirler. Bu durum öğretmenlerin işlerinde kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açmakta ve öğretmenlerde örgütsel sinizm baş gösterebilmektedir. Conger ve Kanungo (1988) ile Thomas ve Velthouse'un (1990) çalışmalarından da yararlanarak güçlendirmeyi, bireylerin işlerindeki rollerine oryantasyonunu yansıtan dört temel boyut belirlemiştir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

Anlam (meaning) boyutu: Görevin amaç ya da hedefine yüklenilen anlam ya da kişilerin kendi ideal ve standartlarını değerlendirmesi ile ilgilidir. Başka bir deyişle bireyin verilen görevi içsel olarak önemsemesidir (Thomas ve Velthouse, 1990). Anlam aynı zamanda kişilerin davranışları, inançları ve değerleri ile iş rollerinin gereklilikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Spreitzer, 1995). Çalışan için işinin bir değer ifade etmesi ya da anlamlı olması, personel güçlendirmenin “*lokomotifi*” olarak hizmet görür. Çalışanların iş faaliyetleri ile değerleri arasındaki uyumsuzluk, personel güçlendirme mekanizmasını da olumsuz etkileyecektir (Spreitzer vd., 1997). Başka bir deyişle bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizması da o kadar etkin çalışmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009; akt. Bolat, 2003).

Yetkinlik (competence) boyutu: Bu boyut bir kişinin görev faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirebilme derecesini ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990). Başka bir deyişle bireyin kendini işi konusunda yeterli hissetmesi, performans yeteneklerine güvenmesi anlamına gelmektedir (Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997). Düşük öz-yeterliliğe sahip bireyler, olaylardan, sorunlardan kaçınma eğilimindedirler. Bu kaçınma davranışı ise yetkinliklerin oluşmasını ya da yetkinliklerin gelişmesini sağlayan bireyin korkuları ile karşı karşıya gelmesini önlemektedir. Ayrıca bireysel veya genel anlamda çaresizlik yaşayan kişiler, benlik saygısında yetersizlikler yaşamaktadırlar. Buna karşılık,

yüksek öz-yeterlilik sahibi bireyler, engeller ya da sorunlar karşısında daha güçlü olma, direnç gösterme ve başa çıkma eğilimindedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Etki (impact) boyutu: Cacioppe (1998) çalışanların görevlerini yerine getirirken bir fark yaratması, diğer çalışanların iş yaşamlarını iyileştirmesini etkileme olarak ifade etmektedir. Bireylerin çalıştığı iş yerinde yapılan işlerin sonuçlarını etkilediğini hissetme derecesidir (Akt. Kıral, 2015). Başka bir açıdan etki, iş ile ilgili çıktılarının kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir. Bu noktada, çalışanlar, içsel kontrol algısına sahiplerse, iş çıktılarını, kendi bilgi, yetenek ve çabaları ile etkileyebileceklerini hissederler (Bolat, 2003).

Özerklik/otonomi(self-determination)boyutu: Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme modelinde dahil olan dört boyutun hepsinin bölünmez kapsamlı ve faydalı tek bir yapı oluşturmak için bir araya geldiklerini göstermiştir. Eğer bu dört modelden herhangi biri bile çıkarılırsa, tüm güçlendirme başarısız olacaktır (Sutherland vd., 2007: 62; akt. Gürbüz, 2012). Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı üst yönetimin yapması gerektiği uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı açıdan ele alınmaktadır. Burada önemli olan, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Bu iki kavramdan birisine ağırlık verildiğinde hep bir taraf eksik kalmakta ve göz ardı edilmiş olmaktadır. Oysa güçlendirme, her iki kavramı hem yönetsel uygulamaları hem de çalışanlarca bu uygulamaların ne şekilde algılandığını ve çalışanların kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır (Gürbüz, 2012).

Psikolojik güçlendirmenin sonuçlarına bakıldığı zaman, etkinliğin ve yenilikçi davranışın iki sonucu da yasal ağda belirtilmiştir. Güçlendirme konusundaki yaygın ilgi, küresel rekabet ve örgütsel değişimin, inisiyatif alabilen, riski benimseyen, karmaşık, az sayıda tanımlanmış yönetici rollerinde yeniliği teşvik eden çalışanlara duyulan ihtiyacı teşvik ettiği bir zamanda ortaya çıkmaktadır. Yönetimsel bir bağlamda, güçlendirmenin bu sonuçlara katkıda bulunma potansiyeli büyüktür, çünkü iş süreçleri yalnızca resmi kurallar ve prosedürler ile yapılandırılmaz (Spreitzer, 1995).

GÜÇLENDİRMEDE LİDERİN ROLÜ

Güçlendirilmiş bir çevre oluşturmada işletmeler özellikle şu üç soruya cevap aramalıdır: (1) Bir yönetici çalışanların beraber faaliyette bulunmasını nasıl sağlayabilir? (2) Bir yönetici çalışanların yeteneklerini geliştirmesini nasıl sağlayabilir? (3) Bir yönetici çalışanlarının 'kültürlerinin farkında olma düzeylerini' nasıl arttırabilir? Soruların da işaret ettiği gibi, personelin güçlendirildiği bir çevre oluşturmada öncelikle önemli olan unsur yöneticilerin liderlik yetenekleridir. Personellerin güçlendirildiği bir örgütte liderler, patron gibi davranmazlar (Doğan, 2006). Gelişen teknolojiyle birlikte hızlı bilgi akışının olduğu ve küreselleşme konusunda farkındalığın olduğu son yıllarda okul yöneticilerinin birer eğitim ve öğretim lideri olarak yetiştirilmeleri gereği sıklıkla dile getirilmeye

başlanmış ve hatta okul müdürü ya da okul yöneticisi yerine, daha çok okul lideri, eğitim lideri, öğretim lideri, program lideri kavramları gündeme gelir olmuştur (Şişman, 2014).

Liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü, okulundaki öğretmenleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak güdüleyebilmelidir. Öğretmenlerin örgütsel amacın başarılmasına yönelik ruhsal bir isteklilik hali içerisinde olması, kendilerinden daha fazla verim alınmasını sağlar. Bunu sağlamak için de güdüleme ön plana çıkmaktadır (Özdemir, 2014). Bu noktadan hareketle iyi bir okul müdürü güçlendirme türleri kapsamında yerini bulan psikolojik güçlendirme kavramının içeriğini iyi irdeleyip öğretmenlerin işe yönelik güdülenme düzeylerini arttırabilmek için çeşitli güdüleme yöntem ve tekniklerini kullanma gayreti içerisine girebilir. Çünkü liderlik niteliklerine sahip bir okul müdürü öğretmenler üzerinde etkileme gücüne sahiptir. Bu etkileme, grubun içsel olarak işlevini yürütmesini sağlar ve insanların birbirleriyle etkileşimlerini kolaylaştırır. Bir başka etkileme, grubun amaçlarını gerçekleştirmedeki performansı üzerindedir. Bir lider olarak okul müdürü de grubun bir üyesidir ve bireylerin paylaştığı amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırıcı etkileşim yollarının geliştirilmesine katkı sağlar (Aydın, 2014). Bu etkileşim sonucunda da okullardaki iş yükünün paylaşılması sağlanabilir. Çünkü iletişim sonucu oluşan etkileşim, doğanın acımasız gücü karşısında bireyleri hayatta kalabilmeleri için yardımlaşmalarını, dayanışmalarını ve birbirlerine destek olmalarını sağlamış ve işbölümü yaparak hayatın yükünü hafifletmelerine yardımcı olmuştur (Eroğlu, 2014).

Öğretmen güçlendirme çalışmalarının yapılabilmesi noktasında “liderlik” kavramına vurgu yapılmasındaki sebepleri şu tanımda da görmek mümkündür. Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı güç; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmaktır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013). Bu bağlamda güçlendirme uygulamaları ve liderlik arasında daha doğrudan bir bağlantı üzerinde çalışılmalıdır. Güçlendirme, örgütsel değişimi başlatmaya ve yönetmeye çalışan liderler için hayati bir etki biçimi olarak kanıtlanabilir. Bu amaca yönelik saha araştırması, etkili liderlik anlayışımıza önemli ölçüde katkıda bulunabilir (Conger ve Kanungo, 1988).

EĞİTİMDE GÜÇLENDİRMEYİ ENGELLEYEN NEDENLER

Öğretmen güçlendirme kavramı yetki devriyle yakından ilgilidir. Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak güçlendirmede işi yapan kişinin alanında uzmanlaşması söz konusudur ve işin sahibi gibi davranması söz konusudur (Çuhadar, 2005). Tüm yasal mevzuat incelendiğinde okullarda yetki devri ve güçlendirme çalışmalarının yapılmasına engel bir durum olmadığı görülmektedir. Ancak insan unsurunun ön plana çıktığı örgütlerde birtakım sorunların olduğu da görülebilmektedir.

Güçlendirme çalışmalarının yapılmamasına ilişkin Whetten ve Cameron'ın (2011) yaptıkları araştırmalar sonucu, yöneticilerin astları ile ilgili tutumları, kişisel güvensizlik ve kontrol isteğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı güçlendirme çalışmalarına gönüllü olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Güçlendirmeye ilişkin iki farklı bakış açısı daha vardır. Quinn ve Spreitzer (1997) bu iki farklı bakış açısını *mekanik* ve *organik* olarak ayırmıştır. Mekanik yaklaşımdaki güçlendirmede yönetici ve araştırmacılar kararları açık sınırlar dahilinde devretmektedirler; kısacası çalışanlara sorumluluk verirken, sonuçlardan çalışanları sorumlu tutmaktadırlar. Güçlendirmeye organik yaklaşımda ise, yönetici ve araştırmacılar personel güçlendirmenin risk alma, gelişme ve değişim aracı olduğuna inanmaktadırlar (Doğan, 2006). Öğretmen güçlendirmenin yapılmaması ya da yapılamamasına ilişkin olarak yasal, örgütsel, kültürel, teknik ve yönetici engellerinden söz etmek mümkündür (Çuhadar, 2005).

MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ YAPTIĞI GÜÇLENDİRME ÇALIŞMALARI

Günümüz dünyasında, problem çözme, takım çalışması ve eleştirel düşünme, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma yeteneği, öğrencilere öğretilen temel beceriler olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlere bu becerileri ve değerleri öğretmek için yeni görevler yüklenmiştir. Değişimi okuma, sürekli gelişim, empati, etkili iletişim, problem çözme, uzmanlık yoluyla sosyal kabul görme gibi liderlik becerileri, öğretmenlik mesleğinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2017). Okulların beklenen işlevleri yerine getirebilmesi ve eğitimin niteliğinin artması, ancak nitelikli öğretmenlerle mümkündür. Öğretmenlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitimin, mesleğin tüm gereklerini sağlamadığı bir gerçektir (Aydın, 2016). Bu doğrultuda öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini geliştirmek için MEB çeşitli hizmetiçi eğitim seminerleri düzenlemektedir. Yine hem okul açılmadan önce hem de okul kapandıktan sonra, Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 38. ve 87. maddeleri doğrultusunda 2 haftalık mesleki çalışma programları oluşturulmakta, öğretmenler ve yöneticiler bu çalışmalara dahil edilmektedir. Mesleki çalışmaların amacı yönetici ve öğretmenlerin genel kültür, alan bilgisi, pedagojik formasyon alanlarında kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve çıkan sorunların çözümüne ilişkin pratiklik kazanmaktır. Hizmetiçi eğitim, öğretmenlerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1992; akt. Aydın, 2016).

Okullarda öğretmen güçlendirmeye yönelik yapılmayan ya da yapılamayan çalışmaların tespitinde yerinde denetim yapılması uygun olabilir. Denetim, bir örgütte gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçlar ile gerçekleştirilmiş amaçlar arasındaki insan davranışlarının kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir. Denetim, yönetim sürecinin neyi, nasıl, hangi ölçüde başardığını tespit etmektir (Saruhan ve Yıldız, 2013). Eğitim örgütlerinde denetim, yöneticilerin, öğretmenlerin ve yardımcı personelin görevlerini anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik veya genelge hükümlerine göre yerine

getirip getirmediklerini, aykırı hareket ederek görevlerini yerine getirmede ihmal ve dikkatsizlik gösterip göstermediklerini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır (Taymaz, 2002).

Eğitim denetimi, eksikliklerin tespit edilmesi ve mevcut duruma ilişkin gerekli desteğin sağlanması açısından eğitim yönteminin önemli süreçlerinden biridir. Denetimin açıklamalarında, durum saptama, değerlendirme ve düzeltme/iyileştirme olarak üç unsur ön plana çıkmaktadır. Eğitim denetiminde rehberlik de, öğretmenler ve denetçilerin uygulamaları hakkında bilgilenmelerine; bilgi ve becerilerini geliştirmelerine; öğrenciler, öğretmenler, okullar ve çevre için bu bilgi ve becerileri en iyi şekilde kullanmalarına yardımcı olan bir süreçtir (Kaya ve Kaya, 2017).

Tüm bu bilgiler neticesinde araştırma, okul yöneticilerinin güçlendirme çalışmalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri neler olduğunu tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçtan yola çıkarak aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre öğretmen güçlendirme nedir?
2. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarda, güçlendirme yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri güçlendirmesini engelleyen nedenler nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan güçlendirme çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, öğretmen güçlendirme konusundaki önerileri nelerdir?

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji çalışmasıdır. Fenomenoloji çalışmaları, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Fenomenoloji araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek birey ya da gruplardır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırma, Aydın ili Karacasu ilçesindeki ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerle yürütülmüştür. Çalışma grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenler, amaçlı örnekleme

yöntemi kullanılarak maksimum çeşitlilik (3 farklı okul türüne göre) gözetilerek belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır. Araştırmacı, seçilen durumlar ışığında doğa ve toplum olaylarını ya da olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye ve açıklamaya çalışır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2016). Bu bilgiler doğrultusunda seçilmiş olan katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Katılımcı	Kademe/ Derece	Cinsiyet	Okuldaki Çalışma Süresi	Okuldaki Görevi	Araştırmadaki İsim Kodları
1. Yönetici	1/4	Erkek	13 yıl	Okul Müdürü	<i>Hamdi</i>
2. Yönetici	1/1	Erkek	4 yıl	Okul Müdürü	<i>İlgar</i>
3. Yönetici	1/3	Erkek	2 yıl	Okul Müdürü	<i>İsmail</i>
4. Yönetici	1/4	Erkek	1 yıl	M. Yardımcısı	<i>Gürhan</i>
5. Öğretmen	2/3	Erkek	5 yıl	Öğretmen	<i>Cemal</i>
6. Öğretmen	7/3	Kadın	3 yıl	Öğretmen	<i>Ece</i>
7. Öğretmen	7/2	Kadın	3 yıl	Öğretmen	<i>Ayşe</i>
8. Öğretmen	8/3	Erkek	4 yıl	Öğretmen	<i>Demir</i>
9. Öğretmen	8/1	Kadın	3 yıl	Öğretmen	<i>Feray</i>
10. Öğretmen	9/1	Kadın	1 yıl	Öğretmen	<i>Büşra</i>

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların okullarındaki çalışma sürelerinin 1 ile 13 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenler seçilirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmadaki ölçüt, öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerinin 1-5 yıl olmasıdır. Katılımcı yöneticiler seçilirken de memuriyet derecesinin 1 olmasına dikkat edilmiştir. Dört katılımcının kadın, altı katılımcının da erkek olduğu, toplam 10 katılımcının öğretmen ve yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Kadro kademe ve derecelerine bakılacak olursa, görüşme yapılan katılımcıların 9/1 – 1/4 aralığında olduğu anlaşılabilmektedir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplamak amacıyla öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Bu alanda yapılan diğer çalışmalar ve konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar incelenmiş ve elde edilen verilerle konunun kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Tüm bu araştırmalardan sonra güçlendirmeye ilgili yapılan çalışmaların çoğunlukla nicel araştırma deseniyle hazırlandığı ve bu konuda nitel desenli çalışmaların çok az sayıda olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda; var olan durumu belirlemeye yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan “Yönetici/Öğretmen Görüşme Formu” eğitim yönetimi alanından iki uzmanın görüşüne sunulmuştur. Yapılan değerlendirme doğrultusunda formdaki maddelerde gerekli düzenlemeler yapılmış ve pilot uygulama yapılarak onlardan alınan dönütler sonucunda görüşme formuna son hali verilmiştir.

Görüşmeler yapılmadan önce Karacasu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden görüşmek yapmak amacıyla resmi kanallarla izin alınmış, yasal olarak izin alındıktan sonra görüşmeler gerçekleştirilmiştir

Görüşmelerde bir katılımcı hariç bütün katılımcıların ses kayıtları izin alınarak tutulmuş ve görüşme esnasında notlar alınmıştır. Uygulama sırasında görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerle ön görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca görüşmelerden önce ve sonra öğretmenler odası, okul koridorları, okul bahçesi, öğretmenlerin sohbet alanları, yönetici-öğretmen ilişkileri gibi alanlar ve konulara ilişkin gözlemler yapılmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmada veri toplama aracı olarak okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik olmak üzere yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmacı tarafından hazırlanmış ve Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde görevli öğretim üyelerince kapsam geçerliliği bakımından incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ve altı sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formunun güvenilirlik ve geçerliği için, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere araştırmanın önemi hakkında bilgi verilerek öğretmen ve okul yöneticileri araştırmaya gönüllülük esasına dayanarak dâhil edilmişlerdir. Ayrıca öğretmen ve okul yöneticilerinin kendilerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri için ise çalışmada gerçek isimlerinin kullanılmayacağı belirtilmiştir. Verilerin toplanması süreci araştırmacı tarafından, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin uygun oldukları farklı zaman dilimlerinde öğretmenler odasında veya boş sınıflarda ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında alınan notlar ve ses kayıtları aynı gün tekrar dinlenerek temize çekilmiş ve transkripsiyonları yapılmıştır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve bu yöntem sayesinde katılımcılar algılarını derinlemesine yansıtmış ve betimleyici bilgilere ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizi ile ortaya çıkacak olan bulguların ve önerilerin bizzat konunun uygulayıcıları olan eğitim yöneticileri ve diğer araştırmacılar için geniş bir perspektif sunması amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Veri analizi, veriyi karakterize ederek tekrarlayan örüntüleri belirlemeyi içerir. Bulgular, bu yinelenen kalıplar ya da türetildikleri veri tarafından desteklenen kategorilerdir. Bütün yorum, araştırmacının, katılımcının ilgilendiği fenomeni anlamasıdır (Merriam, 2015).

Nitel veri analizinde verilerin betimlenmesi ve kategorilerin ortaya çıkarılması önemli görülmektedir. Bunun yanında, araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan kategorilerin anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesi de ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, içerik analizi yoluyla verileri tanımlanması, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmak önemlidir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek tümevarımcı bir yaklaşımla

yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda verilerin analizi yapılırken katılımcıların görüşleri irdelenmiş, kategoriler ve alt kategoriler oluşturulmuştur. Alt kategorilere ilişkin kodlar ortaya çıkarılmış ve tüm bu aşamalardan sonra yorumlamalar yapılmıştır.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliğini sağlayabilmek adına bulgular ve yorum kısmındaki kategori ve alt kategoriler, araştırmacıların ortak görüşüyle oluşturulmuştur. Bununla birlikte yine araştırmanın güvenirliliğini artırmak için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin birebir ifadelerine yer verilmiştir. Görüşme formunun hem görünüş hem de kapsam geçerliliği, form oluşturulurken alınan uzman görüşlerine, bir yönetici ve bir öğretmenle yapılan pilot uygulamalara dayandırılmıştır. Analize başlamadan önce iki araştırmacı tarafından kontrol kodlaması yapılmıştır. Çünkü kontrol kodlamasında, iki araştırmacı, aynı veri kümesini kodlayıp başlangıçta karşılaşılan güçlükleri tartıştıklarında, tanımlar daha çok açıklık kazanmaktadır (Miles ve Huberman, 2015). Miles ve Huberman'ın (1994) güvenirlilik formülü kullanılarak analiz kodlamaları iki araştırmacı tarafından yapılmıştır. Uzmanlar yazıya dökülen görüşme formlarını ayrı ayrı incelemiş ve alt problemlerin her biri bir tema olarak belirlenmiştir. Daha sonra araştırmacılar arasında görüş birliği ve görüş ayrılığı gösteren temalar tespit edilmiş ve görüşler arasındaki uyum oranı belirlenmiştir. Bu kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliği % 86 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman (1994) formülü ile hesaplanan bu oranın araştırma için güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Güçlendirme Kavramına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların isimleri kodlanmış ve görüşleri doğrultusunda güçlendirmenin ne olduğuna ilişkin en sık tekrar edilen cevapların frekansları belirtilmiştir. Hem öğretmenler hem de yöneticiler güçlendirmeyi farklı tanımlamaya çalışmış, hiç bilmediğini söyleyen olmamıştır. Katılımcıların cevap sıklığı Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2. Güçlendirme kavramına ilişkin kavramlar

Güçlendirme kavramı	İsim Kodları										
	Ayşe	Btişra	Cemal	Demir	Ece	Feray	Gürhan	Hamdi	İlgar	İsmail	f
İletişim kurma		+		+			+	+	+	+	6
Dönüt sağlama										+	1
Ödüllendirme		+			+				+		3
Destek sağlama	+					+		+	+	+	5
Değer verme		+									1

İstek-ihtiyaçları gözetme			+				+			+	3
Takım ruhu oluşturma				+		+		+			3
Sorumluluk verme/alma	+				+						2
Yetki devretme	+								+	+	3
Kaynaklara ulaştırma			+								1
Adaletli ve eşit davranma					+	+				+	3
Rol-model olma		+									1
Özgür bırakma						+	+				2
Mesafeli olma		+									1
Karara katılma	+	+		+	+		+	+		+	7
İş zenginleştirme										+	1
İyi bir örgüt iklimi			+					+			2
Geliştirme		+		+							2
Liyakate göre görev verme		+		+							2
Motive etme ve teşvik			+		+	+		+	+		5
İş doyumunun sağlanması					+						1
Bakanlığın sunduğu fırsatlar						+					1
Güven verme						+					1
Görevi içselleştirme									+		1
Güç paylaşımı										+	1
Öğretmenin istekliliği					+				+		2

Tablo 2'deki bulgulara göre katılımcılar güçlendirmenin tanımına ilişkin farklı kavramları dile getirdikleri gibi ortak ifadelerde de bulunmuşlardır. Bulgulara göre güçlendirmenin tanımları arasında karara katılma, etkili bir iletişim kurma, destek sağlama, motive etme unsurlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Tüm bu kavramlar sonraki temalarda güçlendirmenin iki alt boyutu içinde kodlanacak ve yorumlanacaktır. Yapılan görüşmelerde güçlendirmenin ne olduğuna ilişkin kesin tanımlar yapamayan katılımcılar, kendilerinde olumlu gelişmeler sağlayan yukarıdaki kavramları dile getirmişlerdir. Bu kavramlar güçlendirmenin hem davranışsal hem de psikolojik boyutu içerisinde değerlendirilmektedir. Tüm bu kavramlar güçlendirmenin davranışsal ve psikolojik boyutları altında tekrar kodlanmış ve Tablo 3'te gösterilmektedir:

Tablo 3. Öğretmen ve yöneticilerin güçlendirmeye ilişkin görüşleri

Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	f
Psikolojik G.	Anlam	Motivasyonu artırma	5
		İsteklilik	2
		Görevi içselleştirmeye çalışma	1
	Etki	Değer verme	1
		Rol-model olma	1
	Özerklik	Destek olma	1
		Güven duyma	1
		Karara katılma	7
	Yeterlilik	Kişisel doyumunu sağlama	1
		Fırsatları değerlendirme	1
Hizmetiçi eğitim kursları/seminerlerine katılma		5	
Ortak hedef	Ortak vizyon ve misyon oluşturma	1	

Davranışsal G.	Örgüt ortamı	İyi bir örgüt iklimi oluşturma	2
	Karara katma	Göreve en uygun çalışanı seçmesi	2
		Takım ruhu oluşturma	3
	Yetki devri	Güç paylaşımı	1
		Öğretmenin gelişimini sağlama	2
	Geliştirme	Destek sağlama	5
		Hizmetiçi eğitim kursları/seminerlerine teşvik etme	5
		Ödüllendirme	Adil ödüllendirme
	Sistemi	Yapılan çalışmalarını ödüllendirme	3
		Topluluk önünde takdir etme	1
		Dönüt sağlama	1
	İletişim	Öğretmeni her yönüyle tanıma	1
		Mesafeyi iyi ayarlama	1
		Güven verme	1
		İletişim kurma	6
		Kaynakları paylaşma	Kaynaklara ulaşmayı sağlama
		Destek sağlama	5

Tablo 3 incelendiğinde, güçlendirmeye ilişkin iki kategorinin ortaya çıktığı görülmektedir. İki kategoriden biri olan psikolojik güçlendirme, Spreitzer'in (1995) boyutlandırmasına göre, anlam, etki, özerklik ve yeterlilik olmak üzere dört alt kategoride incelenmektedir. Davranışsal boyuttaki alt kategorilere bakıldığı zaman, ortak hedef, örgüt ortamı, karara katma, yetki devri, geliştirme, ödüllendirme sistemi ve iletişim gibi yönetsel faaliyetlere ilişkin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmeni güçlendirmesi adına yaptıkları davranışsal güçlendirme kapsamındaki her türlü faaliyetler dolaylı olarak psikolojik güçlendirmeyi de etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme daha çok öğretmenin kendisine yönelik algısıyla ilgili iken davranışsal güçlendirmede yöneticilerin yönetsel faaliyetleri ve güçlendirme önündeki engellerin ortadan kaldırılması çabası vardır. Bir öğretmene branşının önemli olduğunu hissettirmek, öğretmenin değer sistemleri ve sahip olduğu bilgi birikiminin uyumunu gösterebilir ve bu da güçlendirme mekanizmasının sağlıklı işlemesi için kilit rol oynayabilir. Aşağıda psikolojik güçlendirmeyle ilgili katılımcılara ait görüşler verilmiştir:

- *Ders programının benim isteğim doğrultusunda hazırlanması benim öğrencilere karşı yaklaşımında bana motivasyon sağlamaktadır. Aklıma ilk gelen örnek bu. Güçlendirme deyince ilk olarak bu geldi aklıma. İdarem bana ve dersime değer veriyor diye düşünüyorum programım isteğim doğrultusunda yapıldığı zaman (Cemal).*
- *...faydalanarak güçlendirme deyince aklıma her türlü çalışanların tüm iş boyunca işin içine girmesi geliyor aklıma. İş içerisinde karar vermeleri geliyor. Karar verme içerisinde bulunmaları ve her türlü geliştirilmeleri geliyor aklıma. Psikolojik olarak, davranış olarak, teknolojik açıdan geliştirilmeleri diye düşünüyorum (Demir).*
- *...psikolojik açıdan onun doyumunun ve motivasyonunun sağlanması geliyor. Öğretmenin işinde ve sosyal hayatında doyuma ulaşması (Ece).*

- *Bu bağlamda öğretmenlerin verimliliğini arttırmak için gerek bireysel gerekse kolektif olarak fiilen yürütülen işlerle ilgili bilgi ve alanları ile ilgili güveni sağlayarak motivasyonunu arttırmaktır (Feraý).*

Eğitim örgütlerindeki güçlendirme çalışmalarının davranışsal boyutu, daha çok okul yöneticilerinin öğretmenlerde güçlenme olgusunu ortaya çıkarmak için tüm yönetim uygulamalarını harekete geçirmesi ve yapılan iş veya okul ile ilgili faktörlerin incelenmesi olarak tanımlanabilir. Davranışsal güçlendirmeyle ilgili görüş bildiren katılımcılara ait görüşler de aşağıda verilmiştir:

- *Yetki ve sorumluluk yöneticilerdedir. Belki bu noktada bu yetki ve sorumluluğun da paylaşılması gerekmektedir. ... faaliyetlerle ilgili olarak iyi ya da kötü ayrımını yapabilmektir. Öğretmenlerin alınan kararlara katılması olarak da tanımlanabilir. Alınan kararlarda yöneticilerin öğretmenin arkasında durmalarını da bu noktada bekliyoruz (Ayşe).*
- *Alınan kararlara öğretmen katılmalı bence. Bu durumu da düşünebiliriz aslında. ... öğretmenlerin bir bütün olarak geliştirilmesidir bana göre. Psikolojik olarak mutlu olmayan ya da istekli olmayan bir öğretmene hangi seminer verilirse verilsin bence faydalı olamaz. ... istekli olmayan bir öğretmene hangi seminer verilirse verilsin bence faydalı olamaz (Büşra).*
- *Ben beden eğitimi öğretmeni olduğum için fiziki şartların dersime uygun olarak hazırlanması benim için çok önemlidir (Cemal).*
- *Teknik direktörlerin futbolcularını çok iyi tanması ve her futbolcuyu tam yerinde oynatmasına benzetebilirim. Okullarda yöneticilerin öğretmenlerini tam anlamıyla tanması ve görevleri en uygun olan personele vermesidir (Demir).*
- *...ilk önce öğretmenin ve dersinin teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi, psikolojik açıdan onun doyumunun... (Ece).*
- *Birçok konuda karar verme yetkisi yok. İdarelerden çekiniyorlar (Gürhan).*
- *İdareci öğretmenlerle iyi bir iletişim kurmalı... (Hamdi).*
- *Bir öğretmenin öğrencisiyle ve üst kademeye (idaresiyle) iletişimi kuvvetli olmalıdır (Ilgar).*

Okul Yöneticilerinin Güçlendirme Yapıp Yapmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcılardan hepsi de okullarında bir şekilde güçlendirme yapıldığını ve hem öğretmenler hem de yöneticiler güçlendirme çalışmaları kapsamında okullarında çeşitli uygulamaların olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılmasına yönelik çalışmaların, kendilerinde meydana getirdiği değişikliklere ilişkin olumlu yönde görüşler bildirmişlerdir. İlk etapta güçlendirme kavramına ilişkin net bir tanımlama yapılamamakla birlikte güçlendirme kapsamında değerlendirilebilecek motivasyonu arttırma, isteklilik, görevi içselleştirmeye çalışma, değer verme, rol-model olma, destek olma, güven duyma, karara katılma, kişisel doyumunu sağlama, fırsatları değerlendirme, hizmetiçi eğitim kursları/seminerlerine katılma, ortak vizyon ve

misyon oluşturma, iyi bir örgüt iklimi oluşturma, göreve en uygun çalışanı seçmesi, takım ruhu oluşturma, güç paylaşımı, öğretmenin gelişimini sağlama, destek sağlama, hizmetiçi eğitim kursları/seminerlerine teşvik etme, adil ödüllendirme, yapılan çalışmaları ödüllendirme, topluluk önünde takdir etme, dönüt sağlama, öğretmeni her yönüyle tanıma, mesafeyi iyi ayarlama, güven verme, iletişim kurma, kaynaklara ulaşmayı sağlama, destek sağlama gibi olgulara ilişkin görüşler bildirmişlerdir. Güçlendirme yapılıp yapılmadığına ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

- *Evet yapılmaktadır ancak çok daha farklı ve faydalı çalışmalar da yapılabilir diye düşünüyorum. Okulumuzda etkili bir iletişim mevcuttur. Bu açıdan bu durumu da güçlendirme çalışmaları kapsamında değerlendirebilirim (Ayşe).*
- *Bence yapılmaktadır. Öğretmenin yaptığı çalışmalarla ilgili olarak yöneticinin takdir etmesi gibi uygulamalar güçlendirme çalışmalarına örnektir bence (Büşra).*
- *Okulumuzda öğretmenlere yönelik her türlü şeyin yapıldığına inanıyorum (Cemal).*
- *Güçlendirmeye ilişkin bizde idarecilerimiz öğretmenleri alınan kararlara katıyorlar (Demir).*
- *Evet okulumuzda güçlendirme çalışmaları yapılıyor (Ece).*

Okul Yöneticilerinin Öğretmen Güçlendirmesini Engelleyen Nedenlerine İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmeler sonucunda, okullarda yöneticilerin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenlerine ilişkin 'öğretmenlere göre' ve 'yöneticilere göre' olmak üzere iki kategori ortaya çıkmıştır. Bu görüşmeler sonucunda; yöneticiden kaynaklı nedenler, yasal nedenler, yönetsel nedenler, okul kaynaklı nedenler ve diğer olmak üzere beş alt kategori ortaya çıkmıştır. Bu alt kategorilere ilişkin de; liderlik özelliklerine sahip olmama, rol model olamama, yönetici tecrübesi, yönetici kişiliği, pasif davranma/ girişimci olmama, velilerle iyi iletişim kuramama, adaletsiz davranma, öğretmenlerle gerekli mesafeyi koruyamama, üst otoritenin tutumu, mevzuattan kaynaklı kısıtlamalar, yönetim tarzı, iletişim sorunu, öğretmeni desteklememe ve ödüllendirmeme, iş yükünün fazla olması, okul yapısı ve olanaklarının eksik olması, vizyon ve misyonun benimsenmemesi, olumlu bir örgüt kültürünü oluşturamama, güvensiz ortam, seminerlerin uzmanlarca verilmemesi, öğretmen isteksizliği, politik nedenler, kasıtlı olabilir gibi kodlamalar ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenlere ilişkin bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir:

Tablo 4. Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri

Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	f
<i>Öğretmenlere göre güçlendirmeyi engelleyen nedenler</i>	Yöneticiden kaynaklı nedenler	Liderlik özelliklerine sahip olmama	2
		Rol model olamama	1
		Yönetici Tecrübesi	2
		Yönetici Kişiliği	4
		Pasif davranma/ Girişimci olmama	2
		Velilerle iyi iletişim kuramama	1
		Adaletsiz davranma	1
		Öğretmenlerle gerekli mesafeyi koruyamama	2
	Yasal nedenler	Üst otoritenin tutumu	2
		Mevzuattan kaynaklı kısıtlamalar	3
	Yönetimsel nedenler	Yönetim tarzı	1
		İletişim sorunu	3
		Öğretmeni desteklememe ve ödüllendirmeme	2
		İş yükünün fazla olması	1
	Okul kaynaklı nedenler	Okul yapısı ve olanaklarının eksik olması	3
		Vizyon ve misyonun benimsenmemesi	1
		Olumlu bir örgüt kültürünü oluşturamama	1
	Diğer	Güvensiz ortam	2
		Seminerlerin uzmanlarca verilmemesi	1
		Öğretmen isteksizliği	2
		Politik nedenler	4
<i>Yöneticilere göre güçlendirmeyi engelleyen nedenleri</i>	Yöneticiden kaynaklı nedenler	Kasıtlı olabilir	2
		Liyakatının zayıf olması	1
		Etkili iletişim tekniklerini bilmemesi	1
		Yönetici moral ve motivasyonunun düşük olması	1
		Yöneticinin tarafsız olamaması	1
		Yöneticinin kendini geliştirmemesi	1
		Yönetim tecrübesi	1
	Yöneticini kişiliği	1	
	Yasal nedenler	Mevzuattan kaynaklı nedenler	3
		Üst otoritenin baskısı ya da önemsememesi	3
	Yönetimsel nedenler	Adaletsizlik	1
		Eşitsizlik	1
		İletişim sorunları	2
		Yetki devrinin işlememesi	1
Yönetici atamasının objektif yapılmaması		1	
Okul kaynaklı nedenler	Okul yapısı ve olanaklarının eksik olması	1	
	Güvensiz ortam	1	
	Yeni bir örgüt ikliminin oluşmuş olması	1	

Diğer	Öğretmenlerin isteksizliği ve alışkanlıklar	1
	Siyasi görüş farklılığı	1
	Kasıtlı olabilir	1
	Öğretmenlere danışmalık yapamaması	1
	Seminerlerin uzmanlarca verilmemesi	1

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin güçlendirme yapmama nedenleri arasında ilk başta yöneticinin kişiliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Yasal nedenler, yöneticinin yönetim konusundaki tecrübesizliği, okul yapısı ve olanakları da yöneticinin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenler arasında yer almaktadır. Üst otorite baskısı, politik nedenler, yöneticilik konusunda pasif olunması, iş yükünün fazla olması, yöneticinin girişimci olmaması, yönetim tarzı, iletişim sorunları da öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenler arasında sayılmaktadır. Yöneticilere göre güçlendirmeyi engelleyen nedenlere bakıldığı zaman da alt kategorilerin öğretmen görüşleriyle benzer olduğu görülmektedir. Örneğin, yöneticiden kaynaklı nedenler, yasal nedenler, yönetsel nedenler, okul kaynaklı nedenler, diğer olmak üzere ortaya çıkan alt kategoriler hem öğretmen görüşlerinde hem de yönetici görüşlerinde yer almaktadır. Ayrıca yöneticiler, yöneticinin kendini geliştirmemesi (teorik açıdan), öğretmen isteksizliği, alışkanlıklar, yeni bir örgüt ikliminin oluşmuş olması, siyasi görüş farklılığı, güvensizlik, liderlik niteliklerinin eksik olması gibi nedenlerin de güçlendirmeyi engellediğine ilişkin görüş bildirmişlerdir. Aşağıda okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenlere ilişkin öğretmen görüşleri verilmiştir:

- *Burada daha çok yasal nedenlerden kaynaklanan engellemelerden bahsedebilirim. Politik ve yönetsel nedenler de sayılabilir. Okul yapısından kaynaklanan nedenler de burada söz konusu olmaktadır. Bana göre bir okul müdürü lider olabilmeli ve öğretmenler de onu örnek almalı diye düşünüyorum. ... bir okul müdürü takım ruhunu çok iyi oluşturur ve iletişim engellerini ortadan kaldırır bu engellerin aşılması da daha kolay olacaktır diye düşünüyorum. Karşılıklı güven ilişkisini iyi sağlamıyor ve öğretmeni yaptığı çalışmalarında desteklemiyorsa, adaletli ve dürüst davranmıyorsa bir yerden sonra öğretmenlere hiçbir iş yaptırılmayabilir (Ayşe).*
- *Okul Yapısı ve olanakları yapmamaya bir neden değil bence. ... bu açıdan kişinin kendisinden kaynaklanan nedenler diyebilirim..., ... yasal nedenler olabilir burada. Kasıtlı olarak yapmama gibi bir durumu düşünmüyorum ben. Zaten adam gelebileceği bir pozisyona gelmiş neden yapmasın ki çalışmaları diye düşünüyorum burada. Politik nedenleri burada sayabilirim. Çünkü siyaset korkuyu tetikler bence. Yönetim tecrübesi de bence burada düşünülebilir (Büşra).*
- *Kendi kişiliğinden kaynaklanıyor olabilir. Girişimci ruhunun olmaması, iletişim becerilerinin olmaması, kendini ifade edememesi, diğer kamu kuruluşlarındaki yöneticilerle arasının iyi olmaması gibi nedenlerden bahsedebilirim (Cemal).*
- *Güçlendirme yapmama nedenlerine bakacak olursak güçlendirme yapmama biraz kasıt var gibi. Aslında yapmama desek daha doğru olacak. Burada da bence en*

önemlisi güvensizlik. Ya da idareyle öğretmen bir problem yaşamıştır. Bu uzun sürebiliyor. İletişim problemi olunca güçlendirme yapamamaya da sebep olabilir. Resmîyet olmalı. Mesafe kesinlikle olmalı. Okulun misyonu vizyonunu benimsemiş mi bir idareci. Çalışanların öğrencilere ve yönetime bakış açısı da önemli. İdareci ne kadar bir şey yapmak isterse istesin öğretmen istemedikçe hiçbir şey olmaz (**Demir**).

- Yasal nedenlere mi giriyor bilmiyorum ama bazı konularda okul yöneticisinin de öğretmenlerin de önü tıkanabiliyor. Kaynak sıkıntıları, okul olanakları kısıtlı olabiliyor. En basitinden bir öğretmene ödül verilmek istendiğinde maddi olarak kısıtlanabiliyor. Ödenek gönderilmesine rağmen bu konularda yetersi kalınabiliyor. Okul müdürünün tecrübesizliğinden kaynaklanan durumlar da var. ... örgüt kültürünün oluşturulması çok önemli. Öğretmenler arası negatif bir tutum olması durumu söz konusu olabiliyor. ... Öğretmenler yapılan güçlendirme çalışmalarından habersiz. EBA, FATİH projesi kapsamında seminerler veriliyor ancak burada da sıkıntı şu gibi aslında. Gerçekten yetkin kişiler mi veriyor? İşte süresi ne kadar? Eğitimlerin teşvik edici olması gerekiyor. Sunum hazırlanıp sunmak yerine farklı şeyler yapılabilir (**Ece**).
- Bana göre bunun nedenleri arasında yöneticinin kişiliğinden kaynaklanan sorunları sayabilirim. Yönetim tarzı, yönetim tecrübesi, okul yapısı ve olanakları da yapamama nedenleri arasında sayılabilir (**Feray**).
- Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenlere ilişkin yönetici görüşleri de aşağıda verilmiştir:
- Öncelikle otorite baskısından bahsedebiliriz. Ödüllendirme çalışmalarını resmi olarak değil de daha çok informal olarak yapıyoruz (**Gürhan**).
- Yapamama nedenleri olarak da özellikle destekleme ve yetiştirme kurslarında öğretmenlerimize deneme sınavlarında ya da ek kaynak taleplerinde tam güç veremiyoruz. Sonuçta bir belirsizlik var. Tam net bir şey yok. Gelen yazılara bakıldığında öğrencilere kesinlikle ek kaynak okutulmayacak deniyor. Ama il genelinde ya da ülkemiz genelinde baktığımızda arkadaşlarla konuştuğumuzda çoğu okul bir şekilde ek kaynak alımına gidiyor ve deneme sınavları yapıyor (**Hamdi**).
- En başta tecrübesizliği sayabilirim burada. Öğretmenlerle iyi iletişim kuramaması da olabilir. Liderlik niteliklerine sahip değildir. Sadece yönetici gibi davranmaktadır. Yasal mevzuatı yaptırır ancak hiçbir iletişime geçmeyebilir. Bizde sorun şu aslında. Yöneticiler kişisel becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmıyorlar. Yönetimle ilgili çok fazla kitap okunmuyor. Yasal nedenler çok fazla engel teşkil etmiyor bence. ...burada da yine idarecilerin objektif bir şekilde atanması gerekmektedir. Taraf olmaması gerekir bir okul müdürünün. Bu ülkede herkes bildiğince bu ülkeye hizmet etmeye çalışıyor. Bence liyakat önemli olmalı. Çünkü liyakat herkesin birleşebildiği bir olgu. Sadece sadakatle atama yapılırsa birliktelik oluşmaz. Bana göre sadık olan size göre sadık olmayabilir. Ünlü bir filozof şunu diyor hocam: 'Doğrular fikirlerin çatışmasından ortaya çıkmaktadır.' Bu açıdan kim olursa olsun iletişim kurabilmeli, birbirimize anlayışla yaklaşabilmeliyiz (**İlgar**).
- Alışkanlıklar olabilir. Kişilikten kaynaklanabilir. İletişimsizlikten kaynaklanabilir. Yeni bir örgüt ikliminin oluşmuş olması olabilir. Siyasi görüşü de sayabiliriz ancak bizim

okulumuz için böyle bir durum yok. Ben biraz otoriterim ancak öğretmenlerimle iletişim kurmaya çalışırım (İsmail).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın Güçlendirme Uygulamaları Kapsamında Yaptığı Çalışmalara İlişkin Bulgular

Millî Eğitim Bakanlığı'nın yaptığı güçlendirmeye ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine bakıldığı zaman hem öğretmenler hem de yöneticilerin en çok üzerinde durdukları çalışmanın hizmetiçi eğitim kursları/seminerleri olduğu görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın güçlendirme uygulamaları kapsamında yaptığı çalışmalara ilişkin bulgular Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Millî Eğitim Bakanlığı'nın uyguladığı güçlendirme çalışmalarına ilişkin görüşler

Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	f
Öğretmenlere göre	Destek	Avrupa Birliği Projelerinin teşviki ve tanımı	1
		Hizmetiçi eğitim	3
		Eğitimsel Mesleğe ilişkin bilgilendirme Seminerleri	3
	Plan-program	Plan-programla ilgili programın sadeleştirilmesi	2
Yöneticilere göre	Destek	Mesleğe ilişkin bilgilendirme Seminerleri	2
		Hizmetiçi eğitim	4
		Avrupa Birliği Projelerinin teşviki	1
	Plan-program	Stratejik plan	1

Tablo 5'deki öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, Millî Eğitim Bakanlığı'nın güçlendirme kapsamında yaptığı çalışmalar arasında müfredatın sadeleştirilmesi, mesleğe ilişkin bilgilendirme seminerleri, hizmetiçi eğitim kursları/seminerleri, AB projelerinin teşviki ve tanıtımı yer almaktadır. Hem öğretmenler hem de yöneticiler tarafından en çok üzerinde durulan ve güçlendirme kapsamında değerlendirilebilecek olan çalışmaların hizmetiçi kurslar/seminerlerin olduğuna ilişkin görüşler yoğunluktadır. Katılımcı öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

- *Güçlendirme çalışmaları kapsamında müfredat sadeleştirilmesini örnek verebilirim. Çünkü öğretmenlere bir nevi özerklik kazandırma amacıyla yapılmıştır. Öğretmenlere ek seminerler, hizmetiçi eğitim verilmesi bu kapsamda yapılan güçlendirme çalışmalarına örnek olarak gösterilebilir (Ayşe).*
- *MEB sağolsun bizleri hizmetiçi eğitim seminerlerine çağırıyor. Her türlü seminerlere katılmak gerekiyor aslında (Demir).*

Millî Eğitim Bakanlığı'nın uyguladığı güçlendirme çalışmalarına ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde destek ve plan-program alt kategorilerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Mesleğe ilişkin bilgilendirme seminerleri, hizmetiçi eğitim, Avrupa Birliği Projelerinin teşviki, Stratejik planların daha ayrıntılı bir şekilde hazırlanması gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır:

- *Hizmetiçi eğitimlere önem vermektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin bu eğitimlere katılmaları için teşvik etmektedirler. Bunun yanında Avrupa projeleri kapsamında da öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yönelik teşvikler verilmektedir (İlgar).*
- *Millî Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri konusunda yeterince hizmetiçi eğitim kursları veriyor. Öğretmenlerin çağa ayak uydurmaları konusunda gerekli kursları açarak ve büyük masraflara imza atarak imkanlar sunuyor ancak öğretmenler ve idareciler bu kurslardan kendilerini biraz uzak tutuyorlar. ...AB projelerine teşviklerin olduğunu da söyleyebilirim (Hamdi).*

Güçlendirme Çalışmalarının Etkin Bir Şekilde Gerçekleştirilmesi İçin Öğretmen ve Yönetici Önerilerine İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre güçlendirme çalışmalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine ilişkin öneriler iki kategoride ortaya çıkmıştır. Birinci kategoride MEB'e öneriler, ikinci kategoride de yöneticilere öneriler yer almaktadır. Bu kategorilerin altında da, eğitim ortamı, plan-program, eğitsel-sosyal faaliyetler, yönetsel iyileştirme, projelere teşvik olmak üzere beş alt kategori belirlenmiştir. Daha özgür bir ortam, özel güvenlik, okullarda psikolog olmalı, seviye bazlı müfredat, seminerlerin daha iyi planlanması, seminerlerin uzmanlarca verilmesi, seminerlerin daha çok mahalli olması, üst otoritenin okulları ziyaret etmesi, rehberlik servisinin görev tanımı, lider yöneticiler, iş yükünün azaltılması, MEB- Üniversitelerin koordinasyonu, AB projelerine daha çok teşvik, takım ruhu oluşturma, olumlu örgüt kültürü ve iklimi, özel alanın korunmasını sağlama, güvenli ortam oluşturma, karşılıklı hoşgörüye dayalı ortam oluşturma, saygılı ortam oluşturma, iyi bir iletişim ortamı oluşturma, vizyon ve misyonun benimsetilmesi, zaman yönetimi ve iş planı, ortak hedef belirleme, seminerlere gönüllü katılımın teşviki, örgütsel bağlılığı sağlama, göreve en uygun kişiyi seçme, etkili iletişim kurma, rol model olma, sürekli dönüt sağlama, ödüllendirme, yetki devrini kullanma, görevi içselleştirme, okullarda proje büroları kurma gibi kodlar ortaya çıkarılmıştır. Kodların sonunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin frekansları gösterilmektedir. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre güçlendirme çalışmalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine ilişkin öneriler Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre güçlendirme çalışmalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için sunulan önerilere ilişkin bulgular

Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	f
MEB'e Öneriler	Eğitim ortamı	Daha özgür bir ortam	1
		Özel güvenlik	1
		Okullarda psikolog olmalı	1
	Plan-program	Seviye bazlı müfredat	1
		Seminerlerin daha iyi planlanması	1
	Eğitsel-sosyal faaliyetler	Seminerlerin uzmanlarca verilmesi	4
		Seminerlerin daha çok mahalli olması	1
		Üst otoritenin okulları ziyaret etmesi	1
	Yönetimsel iyileştirme	Rehberlik servisinin görev tanımı	1
		Lider yöneticiler	2
		İş yükünün azaltılması	1
		MEB- Üniversite koordinasyonu	1
	Projelere teşvik	AB projelerine daha çok teşvik	1
	Yöneticilere Öneriler	Eğitim ortamı	Takım ruhu oluşturma
Olumlu örgüt kültürü ve iklimi			2
Özel alanın korunmasını sağlama			1
Güvenli ortam oluşturma			1
Karşılıklı hoşgörüyü dayalı ortam oluşturma			1
Saygılı ortam oluşturma			1
İyi bir iletişim ortamı oluşturma			2
Plan-program		Vizyon ve misyonun benimsetilmesi	2
		Zaman yönetimi ve iş planı	1
		Ortak hedef belirleme	1
Eğitsel-sosyal faaliyetler		Seminerlere gönüllü katılımın teşviki	1
		Örgütsel bağlılığı sağlama	1
Yönetimsel iyileştirme		Göreve en uygun kişiyi seçme	1
		Etkili iletişim kurma	4
		Rol model olma	1
		Sürekli dönüt sağlama	3
		Ödüllendirme	2
	Yetki devrini kullanma	1	
	Görevi içselleştirme	1	
Projelere teşvik	Okullarda proje büroları kurma	1	

Tablo 6 incelendiğinde MEB'in okullarda, öğretmenlere daha özgür bir ortam oluşması için destek olması, seviyeye göre program hazırlaması, seminerlerin alanında uzman kişilerce verilmesini sağlama, öğretmenlerin nöbetler konusunda iş yükünü azaltmak için her okula özel güvenlik ataması, AB projelerini daha çok teşvik etmesi, rehberlik servisinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların görev tanımlarını net bir şekilde belirlemesi, liderlik vasıflarına sahip yöneticileri ataması, yöneticilerin iş yükünü azaltması, seminerleri merkezi değil daha çok mahalli olarak gerçekleştirilmesi, üniversitelerle işbirliği yapması, okullara psikologlar ataması, seminer planlarını çok daha etkili bir şekilde planlaması gerektiği görülmektedir. Seminerlerin uzmanlarca verilmesine ilişkin görüşler

incelendiğinde frekansının yoğun olduğu görülmektedir. Yöneticilere ilişkin önerilere bakıldığında; görev dağılımı, takım ruhu, etkili iletişim, geri dönüt, özel alanın korunması, olumlu örgüt kültürü ve iklimi, güven, saygı, vizyon ve misyonun benimsenmesi, seminerlere, gönüllü katılım, rol model olma, görevi içselleştirme, ortak hedef, ödüllendirme, okullarda, proje büroları kurma, karşılıklı hoşgörü, örgütsel bağlılık, zaman yönetimi için iş planlarının olması, yetki devrini yerinde ve çok iyi kullanmaları gibi unsurlar katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı'na önerilere ilişkin katılımcı öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmektedir:

- *Öneri boyutunda rehberlik adına, rehberlik hizmetlerinin daha etkin hale getirilmesini istiyorum. Rehber hizmetlerine artık belirli bir unvan verilmeli. İş sınırı kesinleşmeli (Ece).*
- *Bana göre öğretmenlere daha fazla özgürlük tanınmalı. Ortak sınavlar bile aslında öğretmenin özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Aslında öğrenciler arasında seviye farklılığı var. Fen Lisesindeki bir öğrenciyle bizim öğrencilerimiz aynı matematik sınavına giriyor. Bu bir matematik öğretmeni olarak beni çok fazla yormakta ve öğrencinin öğrenmesine harcayacağım enerjimin tükenmesine sebep olmaktadır (Ayşe).*

Millî Eğitim Bakanlığı'na önerilere ilişkin katılımcı yönetici görüşlerinden bazıları da şunlardır:

- *Hizmetiçi eğitimlerin zorunlu olmasını bile bazen savunuyorum. Çünkü ne zaman zorunlu olarak bir seminere gitsem şikâyet etsem de bu durumdan sonrasında hep bir şeyler öğrenerek geri döndüm. Öğretmenlerin yaptıkları çalışmalardan sonra motivasyon amaçlı geri dönütlerin yapılması çok önemli. Üst otoritelerin burada daha hassas davranması önemlidir (İlgar).*
- *Öğretmenlerin mesleki anlamda uzmanlaşmaları için öğretmenlere verilen seminer dönemlerinin verimli geçtiğini düşünmüyorum. Burada öğretmenler bir okula toplansa ve alanında uzman olan kişiler gelip burada seminerler düzenlese bence daha faydalı olabilir. Hem böylece akademisyenler de öğretmenlerle (işin uygulayıcıları) etkileşim içinde olabilirler (İsmail).*

Yöneticilere önerilere ilişkin katılımcı öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda verilmektedir:

- *Seminerlere katılma konusunda dayatma olmamalı. Yöneticilerin iyi bir lider olması gerekir. Bu açıdan düşünürsek görev dağılımı yaparken mutlaka öğretmenlere sormalıdır. Kimler bu görevleri yapabilir diye sormalıdır bence. Bir öğretmene yapamayacağı görevler verilmemeli (Büşra).*
- *Olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması faydalı olabilir (Cemal).*
- *Yönetici ve öğretmenleri takım çalışmaları yapmaları. Yenilikçi olması, kendini işine sokması. Her türlü projelere gönüllü katılım sağlanmalı. İdareciler rol model olmalı (Demir).*
- *Yöneticilere önerilere ilişkin katılımcı yönetici görüşlerinden bazıları da şunlardır:*
- *Öğretmenlerin öncelikle okulu benimsemesi gerekmektedir. Aidiyet duygusunun oluşması gerekir (Hamdi).*

- ... öncelikle öğretmenlere yetki verilmeli. Yetkinin dağıtılması gerekmektedir. Ancak burada sadece müdür olarak benim yetki devretmem yeterli değil bence. Bakanlığın da burada çalışmalar yapması gerekir (**İlgar**).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Teknolojinin baş döndürücü bir şekilde geliştiği, bilginin kontrolsüz ve çok hızlı bir şekilde yayıldığı 21. yüzyılda örgütler insan kaynaklarından daha iyi yararlanmanın yollarını aramaktadırlar. Eğitim örgütleri de bu süreçte tüm çalışanlarını iyi organize edip çağın gereklerine göre yönetme gayreti içine girmek zorundadırlar. Bu bağlamda güçlendirme kavramının önemi giderek ön plana çıkmaktadır. Güçlendirmede hem çalışanı hem de örgütü daha üretken kılmak için çalışanların, işlerini benimsemeleri, motive olmaları, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması önemli görülmektedir. Güçlendirme, çalışanların motive edilmesiyle, bilgi ve uzmanlıklarının geliştirilmesi, kendilerine olan güvenin artırılması, kararlara katılımlarının sağlanması ve yaptıkları işlerin sorumluluğunu içselleştirmelerinin sağlanması çabası olarak da tanımlanabilir.

Rekabetin ön planda tutulduğu işletmelerde, personel güçlendirmeyle, çalışanın eğitim seviyesi yükseltilebilir ve uzmanlaşmayla müşteri memnuniyeti sağlanabilir. Böylece başarı da yükselir. Ancak okulların bu kapsamda değerlendirilmesi mümkün görülmemektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda da (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990 gibi) güçlendirmeyle ilgili olarak, örgütlerin rekabetçi koşullarda, düşük maliyetlerle üretim kalitelerini yükseltmelerine odaklanılmıştır. İnsan kaynakları kavramının giderek önem kazandığı günümüzde güçlendirme kavramı kapsamında öğretmen güçlendirme yasal düzenlemelerle ayrıca ele alınmalıdır. Öğretmen güçlendirme kavramının ayrıca ele alınmasını gerekli kılan durum eğitim-öğretim faaliyetlerinin artan rekabet koşullarında rekabetçi örgütlerin üretim faaliyetleri kapsamında değerlendirilemeyecek olmasıdır. Güçlendirme kavramının boyutlarına bakıldığı zaman hem davranışsal hem de psikolojik güçlendirme olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Öğretmen güçlendirme de her iki boyutu bünyesinde barındırmakla beraber psikolojik boyutun daha fazla ön planda olması gerekliliği giderek önem kazanmaktadır. Okul yöneticisinin, öğretmenlerin beklentilerinin farkında olarak, klasik yönetim anlayışlarından uzak demokratik bir ortam oluşturması, öğretmen güçlendirmenin davranışsal boyutuyla, alınan kararlarda öğretmenlerin daha özerk davranmasını sağlayarak öğretmenlerin görevlerini içselleştirmesini sağlaması da psikolojik boyutuyla ilgilidir. Karakaş ve Gerçek (2014) tarafından yapılan çalışmada çalışanların yönetime katılımı, motivasyonları, işlerini zenginleştirme, işleriyle ilgili kararları yönetici onayına gerek kalmadan alabilmeleri, onlara bağımsız hareket edebilecekleri bir ortam hazırlama, yetki ve sonuçlardan doğacak sorumlulukların da onlara devri ve bütün bunların çalışanlarca kendilerini güçlendirilen uygulamalar olarak algılanması, güçlendirmeden beklenen faydaların alınması açısından oldukça önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada da öğretmenlerin okullarında kendilerini daha güvende hissetmeleri için güçlendirme çalışmalarının gerekliliği ortaya çıkmış ve bu sayede örgütsel bağlılıklarının sağlanmasının önemine vurgu

yapılmıştır. Güçlendirmenin temel unsurları, karara katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik, sorumluluk alma, ortak hedefleri benimseme, çalışanları ödüllendirme, karşılıklı güven, yeterlilik, çalışanın uzmanlaşması, etkili bir iletişim, iyi bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturma, geri dönüt sağlama, esneklik, kaynaklara ulaşabilme, takım çalışmasıdır.

Arslantaş ve Dursun'un (2008) çalışmasına göre, yöneticilerin güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük gibi karakteristik özelliklerine ilişkin olarak çalışanların algıları güven için oldukça önemlidir. Liderlerin ahlaki açıdan etik davranışlar sergilemesi, doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemesi, vaatleri ile uygulamaları arasında bir tutarsızlık görülmemesi etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Bu çalışmada da okullarda etik davranıştan uzak bazı yöneticilerin sebep olabildiği güvensiz ortamın, öğretmenlerin güçlendirme çalışmalarının samimiyetle ve amacına uygun olarak yapılıp yapılmadığına ilişkin şüphe duymalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu bilgilerden hareketle, güçlendirme, okullar açısından düşünüldüğünde yöneticilerin samimi ve güvenli bir okul iklimi içerisinde, öğretmen güçlendirme çalışmaları yapma zorunluluğu kaçınılmaz bir gerçektir. İçinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içinde olmaları, gelişen teknolojiyle birlikte bilginin çok hızlı akışı ve sonrasında yeni nesillerin sosyolojik açıdan farklılaşması, okulları değişime, yenilikçiliğe ve gelişime mecbur bırakmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticileri çok daha nitelikli, çok daha esnek, çok daha sibernetik olmak ve proaktif davranışlar sergilemek zorundadırlar. Ancak tüm bu davranışları sergilerken karşılarına çıkan engellerle de boğuşmak zorunda kalabilmektedirler.

Araştırma sonunda öğretmen görüşlerine göre yöneticinin öğretmen güçlendirmesini engelleyen nedenler olarak; liderlik özelliklerine sahip olmama, rol model olamama, yönetici tecrübesinin eksikliği, yönetici kişiliği, pasif davranma/girişimci olmama, velilerle iyi iletişim kuramama, adaletsiz davranma, öğretmenlerle gerekli mesafeyi koruyamama, üst otoritenin tutumu, mevzuattan kaynaklı kısıtlamalar, yönetim tarzı, öğretmeni desteklememe ve ödüllendirmeme, iş yükünün fazla olması, okul yapısı ve olanaklarının eksik olması, vizyon ve misyonun benimsenmemesi, olumlu bir örgüt kültürünü oluşturamama, güvensiz ortam, seminerlerin uzmanlarca verilmemesi, öğretmen isteksizliği, politik nedenler, liyakatinin zayıf olması, etkili iletişim tekniklerini bilmemesi, yönetici moral ve motivasyonunun düşük olması, yöneticinin tarafsız olamaması, yöneticinin kendini geliştirmemesi, mevzuattan kaynaklı nedenler, eşitsizlik, yetki devrinin işlememesi, yönetici atamasının objektif yapılmaması, yeni bir örgüt ikliminin oluşmuş olması, öğretmenlerin isteksizliği ve alışkanlıklar, siyasi görüş farklılığı, kasıtlı olabilir, öğretmenlere danışmalık yapamaması, seminerlerin uzmanlarca verilmemesi gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bulgular ışığında bir okul yöneticisi güçlendirme kavramının ne olduğunu tam olarak bilmemekte ve okulun hedeflerini tüm çalışanlarına benimsetmemektedir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, yöneticiler öğretmenleriyle etkili bir iletişim ortamı kuramamakta, örgüt iklimini ve kültürünü çok iyi ayarlayamamaktadırlar. Öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin isteklerinin dikkate alınması, onlara güvenildiğinin hissettirilmesi oldukça önemlidir. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu düşünüldüğü zaman, bir yönetici öğretmenin yaptığı işini benimsemesini sağlamalı ve öğretmenine değer verdiğini hissettirmelidir. Psikolojik güçlendirmenin etki boyutunda, bir yönetici öğretmenin yaptığı her türlü faaliyetin önemli olduğunu vurgulamalı ve yerinde ödüllendirme yapabilmelidir. Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutunda, yönetici, öğretmenin kendini uzmanlaştırması için her türlü kolaylığı sağlamalıdır. Örneğin, yüksek lisans ya da doktora yapan öğretmenin ders programını, öğretmenin durumunu gözeterek yapmalıdır. Çünkü öğretmenin kendini güçlendirmesi aynı zaman da okulun da güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. Yine psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunda, yönetici öğretmenlerin alınan kararlara katılımını sağlayabilmelidir.

Davranışsal güçlendirme, öğretmeni güçlendirme konusunda yöneticiye düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yöneticinin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışır. Bu açıdan iyi bir okul yöneticisi güçlendirme çalışmalarını desteklemeli, sürekli kendini geliştirmeli, esnek bir tutum/davranış içinde olmalı, hiçbir siyasi ya da sendikal ayırım gözetmeksizin adaletli ve eşit davranabilmelidir. Bu noktadan hareketle Millî Eğitim Bakanlığı'nın yönetici atamasında oldukça titiz davranması gerekmektedir. Bakanlık hem yöneticilerinin hem de öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için çeşitli ve esnek çalışmalar yapmak zorundadır. Hızla gelişen ve değişen dünyada, hizmetiçi eğitim kursları ya da seminerleri çağın gerekleri doğrultusunda güncellenmelidir. Öğretmenler bu faaliyetlere zorunlu olarak değil gönüllü olarak katılmalıdır. Çünkü öğretmen ne kadar istese de güçlendirmeyi yapacak olan yöneticilerdir. Bu doğrultuda okul yöneticileri, öğretmen güçlendirme çalışmalarını yaparken öncelikle eğitim-öğretim ortamında olumlu bir örgüt iklimi oluşturabilir, öğretmenler arasında takım ruhunu ön planda tutabilir ve olumlu bir örgüt kültürü geliştirebilirler. Okulda öğretmenlerin özel alanlarının korunmasını sağlayabilir, güvenli bir ortam oluşturabilir ve etkili bir iletişim kanalı oluşturabilirler. Plan-program boyutunda okulunun vizyon ve misyonunu net bir şekilde belirleyebilir ve öğretmenlerine benimsetebilirler.

Bir lider olarak okul yöneticisi okulunun stratejik planının işleyişe dönük bir şekilde hazırlanmasından birinci derecede sorumlu olmalı, zamanını etkili bir şekilde yönetebilmeli ve iyi bir iş planı yapmalıdır. Bu doğrultuda, sene başı öğretmenler kurulundan başlamak üzere öğretmenlerini alacak kararlara dahil edebilmeli ve ortak hedefler belirleyerek kararlara uyulmasını sağlayabilmelidirler. Öğretmen güçlendirme yapmak için yönetici, eğitsel sosyal faaliyetler boyutunda öğretmenlerini seminerlere katılım konusunda teşvik edebilir, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırıcı çalışmalar yapabilir. İyi bir lider olarak okul yöneticisi, okulunda yönetsel alanlarda da iyileştirme ve güçlendirme çalışmaları yapabilir. Bu doğrultuda, görevleri en uygun öğretmene adaletli

ve tarafsız bir anlayışla verebilir. Okul yöneticisi öğretmene rol-model olabilir, sürekli dönütler sağlayabilir, hak edeni zamanında ödüllendirebilir ve yetki devrini çok iyi kullanabilir.

Okul yöneticisi görevini içselleştirebilir, öğretmenin rahat ve verimli çalışabileceği ortamlar oluşturabilir. Örneğin son yıllarda gerek yurtiçi gerekse yurtdışı projelere önem verilmektedir. Ancak proje üreten öğretmenler çoğunlukla öğretmenler odası gibi kalabalık ortamlarda çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu açıdan bir lider olarak okul yöneticisi öğretmen güçlendirme kapsamında okulunda gerektiğinde bir proje geliştirme bürosu kurabilir ve projede görev alan öğretmenin ders programında çalışabilmesini kolaylaştırıcı gerekli düzenlemeyi yapabilir. Okul yöneticilerinin yönetsel anlamda esnekliğini sağlamak da Millî Eğitim Bakanlığı'nın yapacağı çalışmaların güçlendirmeye dönük olmasına bağlıdır. Bu bakımdan MEB, okullarda yöneticilerin daha özgür ve esnek bir ortamda işleri yürütmesi konusunda gerekli düzenlemeleri yapabilir. Okullarda rehberlik bölümünde görevli öğretmenlerinin görev tanımlarını ve unvanlarını netleştirebilir, psikolojik açıdan kritik durumların çok sık ortaya çıktığı okullara rehber öğretmenin yanında psikologlar da görevlendirebilir. Okul yöneticilerine destek olmak maksadıyla üst otorite sık sık okullara ziyaretlerde bulunabilir ve maddi kaynak bulmak açısından yöneticilere yardımcı olabilir. MEB okullara güçlendirme çalışmalarının sürekliliğini sağlayabilecek nitelikli okul yöneticileri atamalıdır. Sonuç olarak, toplumun gelişmesi için nitelikli okullara ihtiyaç duyuluyorsa, bu nitelikli okulları da ancak, öğretmenlerin her açıdan güçlendirilmesini sağlayabilen nitelikli okul yöneticileri yönetebilir. Aynı araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak farklı gruplar üzerinde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, T. (2010). Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Estütüsü.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları Dergisi (25), 145-174.
- Arslantaş, C. (2007). Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. TİSK Akademi(1), 161-173.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 111-128.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15 (2).
- Aydın, İ. (2016). Öğretimde Denetim Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. Balıkesir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 199-219.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E. Ç., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management, 471-482.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1-20.
- Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme (Empowerment). İstanbul: Saray Matbaacılık.
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (29), 37-61.
- Eroğlu, E. (2014). Etkili iletişim ve doğru anlamak. Eroğlu, E. ve Yüksel, A. H. (Editörler), Etkili İletişim Teknikleri içinde (2-20). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Gürbüz, G. (2012). Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 14 Ekim 2017 tarihinde www.trakya.edu.tr adresinden alınmıştır.
- Karakaş, A. ve Gerçek, S. (2014). Psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 90-107.
- Kaya, F. ve Kaya, S. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin bakanlık denetçilerinin görüşleri. Mehmet Akif Ersoy Eğitim Bilimleri Dergisi, 5 (7), 56-75. 29 Nisan 2018 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/395971> adresinden alınmıştır.
- Kıral, B. (2016). Öğretmenlerde kayıtsızlık ve güçlendirme. Ankara: Pegem Akademi.
- Kıral, B. (2015). Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesi ve Öğretmenlerin Kayıtsızlık (Sinizm) Davranışı İle İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2013). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi.
- Merriam, S. B. (2015). Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). Nitel veri analizi. (S. A. Altun ve A. Ersoy, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. (2017). Öğretmen Strateji Belgesi. Ankara.
- Özdemir, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik. 2014: Anı Yayıncılık.

- Sarpkaya, P. Y. (2014). Yönetim kuramları ve eğitime yansması. Sarpkaya, R. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (141-172). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2013). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the Relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Şahin, C., Akan, D. ve Başar, M. (2014). Okullardaki sosyal ve entellektüel sermaye ilişkilerinin düzeyinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Cilt 7). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Şan, B. Ç. (2017). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları. Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Şişman, M. (2014). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2002). Eğitim Sisteminde Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19-48.