

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ
GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜLERİ
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan
Serap MERDAN AYDEMİR

Danışman
Prof. Dr. Mustafa ŞANAL

Yüksek Lisans Tezi

Ekim 2014

KAYSERİ

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ
GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜLERİ
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan
Serap MERDAN AYDEMİR

Danışman
Prof. Dr. Mustafa ŞANAL

Yüksek Lisans Tezi

Ekim 2014

KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.


Serap MERDAN AYDEMİR

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri (Kayseri İli Örneği) ” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Serap MERDAN AYDEMİR



Danışman

Prof. Dr. Mustafa ŞANAL



Eğitim Bilimleri ABD Başkanı

Prof. Dr. Remzi KILIÇ

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa ŞANAL danışmanlığında Serap MERDAN AYDEMİR tarafından hazırlanan “ İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri (Kayseri İli Örneği)” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

21 / 10 / 2014

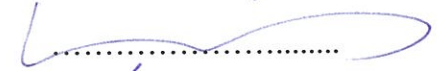
JÜRİ:

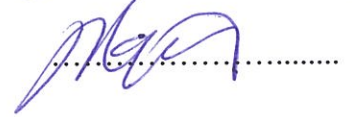
Danışman: Prof. Dr. Mustafa ŞANAL

Üye : Doç. Dr. Hasan BOZGEYİKLİ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ







ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 27/11/2014 tarih ve 32 Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

27 / 11 / 2014

Doç. Dr. Cevdet KIRPIK

Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Güç, insanların kendisine, yaşantısına, örgütlerin işleyişine, toplumların geleceğine, dahası dünyanın dizaynına yön veren bir enerjidir. İster fizik alanında, isterse sosyolojik anlamda olsun bu enerji, hareketlilik ve dönüşüm özelliği taşıyor ki bir akış halinde bazen parçalara dağılır, bazen bir yerde yığılır, bazen tür değiştirerek farklı mecralarda etkililiğini gösterir. Gücün kaynakları ne olursa da güç sahibi, muhatabı tarafından her koşulda fark edilir.

Güç, doğru ellerde kullanılmazsa, haksızlıklar, yanlışlıklar, zorbalıklar, doğurur. Bu nedenle gücün kontrolü ve yönetimi oldukça önemlidir.

Güçlendirme, bir nevi güç oluşturan enerjinin bilinçli, maksatlı, kontrollü aktarımıdır. Böylesi bir eğilimle ilk olarak İşletme alanında karşımıza çıkan “personel güçlendirme” kavramı, 1980’lerden sonra modern yönetim yaklaşımları arasında popülerlik kazanmıştır.

Eğitim alanı da yoğun insani ilişkilerin yaşandığı bir hizmet sektörüdür. Nasıl ki işletme alanındaki personel güçlendirme ile çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanıyor ve örgütte verimlilik amaçlanıyor ise, eğitim alanında bunun karşılığı olarak görülen “öğretmen güçlendirme” uygulamaları ile gerek öğretmenin iş doyumunu ve gerekse öğrencinin ve velinin etkin bir şekilde öğretmenden faydalanabilmesini sağlamak, bir örgüt olarak okulda eğitim- öğretim faaliyetleri için verimli bir atmosfer oluşturmak mümkündür.

Bu çalışmanın konusu, eğitimde atılım gerçekleştirmek için eğitimin bel kemiği olarak görülmesi gereken “öğretmen”e yatırım yapmak gerektiği fikrinden hareketle öğretmene kazandırılacak gücün onu gerek psikolojik anlamda, gerek iş hayatındaki ve sosyal hayattaki statüsü anlamında daha iyi koşullara taşıyacağı ve öğretmene kendi içindeki enerjiyi keşfettirerek onun iş verimliliğini arttıracacağı düşüncesiyle doğmuştur.

Bu çalışma, eğitim yönetimi alanında yeterli sayıda çalışmanın olmadığı tespit edilen “personel güçlendirme” ye dikkat çekmek ve bu hususta alan yazınına katkı sağlamak amacı taşımaktadır.

Çalışmada veriler Kayseri İli merkez ilçelerinde (Talas, Kocasinan, Melikgazi) görev yapan ilk ve ortaokul müdürlerine uygulanan “Güçlendirme Örüntüsü Anketi”

yoluyla toplanmış ve hem nitel hem nicel verilerle öğretmen güçlendirmeye ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya konu olan problem durumu ortaya konularak cevap aranacak olan alt problemler, araştırmanın amacı ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesi çizilmiş, sonrasında konuya ilişkin yapılmış çalışmalar literatür taraması olarak eklenmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilirken dördüncü bölümü verilerin analizi ile elde edilen bulgulara ayrılmış, beşinci bölümünde ise; araştırmaya yönelik sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

Araştırmayı yürütmek üzere beni talebeliğine kabul eden ve neticeye ulaşmamda destekçim olan Sayın Prof. Dr. Mustafa ŞANAL hocam başta olmak üzere, bu aşamaya gelmemde katkısı bulunan bütün öğretim üyelerine, araştırmamıza anket doldurarak katkı sağlayan, zamanlarını aldığımız ve düşüncelerinden yararlandığımız okul müdürlerine, verilerin analiz aşamasında bana yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Sayın Emre Toprak'a, İngilizcedeki açığımı kapatan kardeşim Sedat Merdan'a, teşekkürlerimi sunuyorum.

Gerek ders dönemi gerek tez döneminde bana sevgileri ile güç veren kızlarım İpek ve Banu Çiçeğe, gece geç vakitlere kadar bilgisayar başında oturan bir kadına sabreden eşime ve beni bu günlere getiren, gerektiğinde çocuklarımın emanetçisi anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi iletiyor, çalışmam süresince onlardan çaldığım zamanı telafi etme sözü veriyorum

Serap MERDAN AYDEMİR

Kayseri, Ekim 2014

İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜLERİ (KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

Serap MERDAN AYDEMİR
Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi Ekim 2014
Danışman: Prof. Dr. Mustafa ŞANAL

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Kayseri İli Merkez İlçelerinde görev yapan ilk ve ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerini belirlemek, bununla birlikte öğretmenleri güçlendirme çalışmalarında okul müdürlerinin geliştirebileceği alternatif stratejileri ve öğretmenlerin etkili ve verimli çalışabilmesi için yöneticilerin kendilerine özerklik tanınmasını talep ettikleri hususları değerlendirmektir.

Bu çalışma, tarama modelinde olup hem nitel hem nicel özellik taşıyan karma yöntemle sürdürülmüş bir araştırmadır. Araştırmanın evreni, 2013/2014 Eğitim-Öğretim yılında Kayseri ili merkez ilçelerinde (Kocasinan, Melikgazi, Talas) görevli 228 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanacağı örneklemin belirlenmesinde basit tesadüfi yöntem kullanılmış olup örneklemi, 38'i ilkokul, 34'ü ortaokul 30'u ilk ve ortaokulda görev yapmakta olan 102 okul müdürü oluşturmaktadır.

Araştırmaya ait verilerin toplanması için Gaylord Reagan tarafından 2003'te geliştirilen ve daha önce Türkçeye uyarlanmış olan "Güçlendirme Örüntüsü Anketi" kullanılmıştır. Elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 20.00 programıyla analiz edilmiştir. Analizlerde "Eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumu ve eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim alma durumu" değişkenlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi, "kıdem, eğitim durumu, görev yapılan okul türü, görev yapılan

okuldaki öğrenci sayısı, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı ve görev yapılan ilçe” değişkenlerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anova testi sonucunda ortaya çıkan farkın kaynağını tespit etmek amacıyla ileri istatistik tekniği olarak TUKEY testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, Kayseri ili merkez ilçelerinde görev yapan ilk ve ortaokul müdürleri, öğretmenlere yönelik sırasıyla dikkatlilik hayat kurtarıcılık, bürokrat, entelektüel, saldırgan, mutluluk veren, isyankar ve mesafeli örüntüleriyle ifade edilen güçlendirme örüntülerini kullanmaktadırlar.

Okul müdürleri görev yaptıkları okullarda öğretmen güçlendirmeye yönelik okul iklimi, ödüllendirme, yönetim anlayışı, , informal ilişkiler, sosyal etkinlikler, katılım, takım ruhu, liderlik, projelere destek olma, etkili iletişim, hizmet içi eğitim, kurum kültürü oluşturma, materyal temini ve okulun fizikî yapısında iyileştirme konularında stratejiler önermektedir.

Okul müdürleri öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için ödüllendirme ve cezalandırma, çalışma ekibini kurma, okul bütçesini oluşturma, performans değerlendirme, araç-gereç, gezi-gözlem, personel izinleri, mesai, denetim, kılık kıyafet, müfredat, hizmet alımı hususlarında yetkilerinin arttırılmasını böylelikle özerklik kazanmayı istemektedirler.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, Güçlendirme Örüntüleri, Personel Güçlendirme

THE TEACHER EMPOWERMENT PATTERNS OF MANAGERS IN THE PRIMARY AND SECONDARY PUBLIC SCHOOLS OF KAYSERI PROVINCE

Serap MERDAN AYDEMİR

Erciyes University Institute of Educational Sciences

Master's Thesis October 2014

Thesis Advisor: Prof. Dr. Mustafa ŞANAL

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the empowerment patterns of managers in the primary and secondary public schools of Kayseri. Besides that, improvable alternative strategies of managers to empowerment to teachers and the demand of self-government of teachers to able to work more productively and effectively are estimated.

This study is a survey type research and contains quantitative also qualitative speciality. The population of the research consists of 228 school managers in Kayseri during educational year 2013-2014. Simple random sampling is used to determine the datas for study, and sample contains 38 managers who work in primary school, 34 managers who work in secondary school and 30 managers who work in primary also secondary schools.

To collect the datas for study, the turkish adopted version of the empowerment patterns inventory which is developed by Gaylord Reagan in 2003 is used. The obtained data have been analyzed with package software SPSS 20.00 by transferring to computer environment. In the analyses, to show the differentiation of empowerment pattern of managers to teacher, according to variance of “Any traineeship of Educational administration (Graduate/Master) and traineeship of in service education” independent

samples t-test, to show the differentiation according to variance of “seniority, education level, the type of the school, the amount of the pupils, the amount of the teachers and location of district” one-way analysis of variance is used. As an advanced statistic method TUKEY test is used to determine the difference according to one-way analysis of variance, According to the findings of the research, the school managers in primary and secondary public schools in Kayseri use, carefulness, lifesaver, bureaucrat, intellectual, attacker, cheerful, rebel and uncompanionable as empowerment pattern to teachers.

School managers suggest strategies for teacher empowerment in their schools about school climate, reward, management mentality, informal relation, social activities, participation, team spirit, leadership, project support, effective communication, in service training, creating organizational culture, merchandising, physical improvement of school.

School managers demand to expand authority of teachers about punishment and reward, creating working team, budgeting, performans evaluation, equipment, vacation, working hours, audit, dress, curriculum, service procurement to make the teachers work more effectively and productively, so they demand to get self government.

Key Words: Empowerment, Empowerment Pattern, Staff Empowerment

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI	ii
KABUL ve ONAY SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	vi
TABLolar	xv

BÖLÜM I

1.1. Giriş.....	1
1.2. Problem Durumu	3
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Alt Problemler	5
1.5. Araştırmanın Önemi.....	6
1.6. Varsayımlar	7
1.7. Sınırlılıklar	7
1.8.Tanımlar	7

BÖLÜM II

2.1. Güç (Power)	9
2.2. GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT).....	12
2.2.1. Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Güçlendirme Yaklaşımları.....	12

2.2.2. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları.....	16
2.3. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve Tarihî Gelişimi	17
2.4. Eğitim Alanında “Güçlendirme”	19
2.5. Personel Güçlendirme İle İlişkili Yönetim Kavramları	21
2.5.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	21
2.5.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	23
2.5.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	23
2.5.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	24
2.6. Personel Güçlendirmenin Nedenleri	25
2.7. Güçlendirme İçin Temel Koşullar ve Uygulanma Süreci.....	26
2.8. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	33
2.9. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller.....	37
2.10. Literatür Değerlendirmesi	37

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırmanın Modeli	46
3.2.Evren ve Örneklem	47
3.3.Veri Toplama Aracı ve Uygulama	51
3.3.1.Kişisel Bilgi Bölümü(Birinci Bölüm)	51
3.3.2.Güçlendirme Örüntülerini Belirleme Anketi (İkinci Bölüm) ...	52
3.3.3.Düşünceler Bölümü(Üçüncü Bölüm).....	55
3.4.Veri Toplama Yöntemi	56
3.5. Verilerin Analizi.....	56

BÖLÜM IV

4. BULGULAR	58
4.1.Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntülerinin Belirlenmesine Ait Bulgular ve Yorumları	58
4.2. Kişisel Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirme Örüntüleri Boyutlarına Ait Analiz Bulguları ve Yorumları.....	59
4.2.1.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?	60
4.2.2.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?	63
4.2.2.1.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri okul müdürlerinin mezuniyet durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?	63
4.2.2.2. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?	65
4.2.2.3Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?	67
4.2.3.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre farklılaşmakta mıdır?	68
4.2.4.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta mıdır?	72
4.2.5.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?	76
4.2.6.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları ilçeye göre farklılaşmakta mıdır?.....	79
4.3.Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Düşüncelerine Ait Analiz Bulguları ve Yorumları (Nitel Veriler)	83

4.3.1. Okul Müdürlerinin Birlikte Çalıştıkları Öğretmenlerin Görevlerini Daha Etkili Yerine Getirmeleri, İşdoyumlarını ve Motivasyonlarını Yükseltmek İçin Kullandıkları Stratejilere İlişkin Bulgular	83
4.3.2. Öğretmenlerin Etkili ve Verimli Çalıştırılabilmesi İçin Okul Müdürlerinin Özerklik İstedığı Konular.....	87
4.4.Öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerinin sözü edilen konularda özerklik isteme nedenleri.....	89

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	95
5.1. Sonuçlar	95
5.2. Öneriler	104
KAYNAKÇA.....	106
EK1:OKUL LİSTESİ.....	118
EK-2: GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜSÜ ANKETİNİN ORJİNAL HALİ.....	125
EK 3: GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜSÜ ANKETİ	127
EK 4: ANKET KULLANIM İZİNİ	133
ÖZGEÇMİŞ	136

TABLolar

Tablo 1. Personel Güçlendirmenin Faydaları	36
Tablo 2. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı	47
Tablo 3. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre dağılımı....	48.
Tablo 4. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımı	48
Tablo 5. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre dağılımı	49
Tablo 6. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kıdemlerine göre dağılımı	49
Tablo 7. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı.....	50
Tablo 8. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin alandaki akademik eğitim durumlarına göre dağılımı	50
Tablo 9 . Araştırmaya katılan okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı.....	51
Tablo10: Güçlendirme Örüntülerinin/ alt boyutlarının anket maddelerine göre dağılımı	53
Tablo 11. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puan ortalamaları dağılımı	59
Tablo 12. Okul müdürlerinin kıdemlerine göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. Değerleri.....	60
Tablo 13. Okul müdürlerinin kıdemlerine göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları	62
Tablo 14. Okul müdürlerinin mezuniyet durumlarına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin Kruskal Wallis işaretli sıralar testi sonuçları	63
Tablo 15. Okul müdürlerinin mezuniyet durumlarına (Lisans/Lisansüstü) göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları	64

Tablo 16. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin eğitim yönetimi alanında herhangi bir akademik eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.....	66
Tablo17. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.....	67
Tablo 18. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. Değerleri.....	69
Tablo 19. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları	71
Tablo 20. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre entelektüel alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları	72
Tablo 21. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.....	73
Tablo 22. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları	75
Tablo 23. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	76
Tablo 24. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları	78
Tablo 25. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre hayat kurtarıcı alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları	79
Tablo 26. Okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. Değerleri	80
Tablo 27. Okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları	82

Tablo 28. Okul Müdürlerinin Öğretmen Güçlendirme Stratejilerine Yönelik Görüşleri ..84	
Tablo 29. Öğretmenlerin Etkili ve Verimli Çalıştırılabilmesi için Okul Müdürlerinin Özerklik İstedığı Konular..... 88	88
Tablo 30. Okul müdürlerinin çalışma ekibi konusunda özerklik isteme nedenleri..... 89	89
Tablo 31. Okul müdürlerinin performans değerlendirme konusunda özerklik isteme nedenleri 90	90
Tablo 32. Okul müdürlerinin kılık kıyafet konusunda özerklik isteme nedenleri..... 90	90
Tablo 33. Okul müdürlerinin personel izinleri konusunda özerklik isteme nedenleri ... 91	91
Tablo 34. Okul müdürlerinin okul bütçesi konusunda özerklik isteme nedenleri..... 91	91
Tablo 35. Okul müdürlerinin ödüllendirme ve cezalandırma konusunda özerklik isteme nedenleri 92	92
Tablo 36. Okul müdürlerinin denetim konusunda özerklik isteme nedenleri 92	92
Tablo 37. Okul müdürlerinin gezi-gözlem konusunda özerklik isteme nedenleri 93	93
Tablo 38. Okul müdürlerinin müfredat konusunda özerklik isteme nedenleri..... 93	93
Tablo 39. Okul müdürlerinin mesai konusunda özerklik isteme nedenleri..... 93	93
Tablo 40. Okul müdürlerinin araç-gereç konusunda özerklik isteme nedenleri 94	94
Tablo 41. Okul müdürlerinin hizmet alımı konusunda özerklik isteme nedenleri 94	94

BÖLÜM I

1.1. Giriş

Yönetim, insanoğlunun işbirliği yaptığı her yer ve zamanda var olagelen evrensel bir süreçtir. Bu süreç içerisinde beşeri özelliği, grup faaliyetini, belirli bir amacı, işbirliğini, hiyerarşik yapıyı, iş bölümü ve uzlaşma bilincini, demokratik tavrı, evrenselliği, bireyselliği, karar alma ve uygulamayı, bilim, sanat ve meslek olma özelliklerini bünyesinde taşır(Karaman,1999).

Süreç olarak yönetim; birtakım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim; bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Bu üç yönü de dikkate alınarak yönetim kavramı, “*örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü*” olarak tanımlanır.(Baransel,1979: 25).

Yönetim sanatının incelenmesi uygarlık kadar eskidir. Yönetimin bilimsel olarak ele alınması 18. yy’da başlamıştır. Sanayileşme devrimi ile birlikte bilimsel olarak ele alınan yönetim olgusu, tarihi seyir içerisinde gelişerek bugünkü modern anlayışa ulaşmıştır. Günümüz bilgi çağında yönetim kavramı kritik bir fonksiyon haline gelmiştir. Artık eski yönetim kalıpları ile örgütler yönetilememektedir (Ferral ve Tetik, 2010).

Geleneksel organizasyonlardaki varsayım, iş görenlerin emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıya sahip olduğudur. Öte yandan işletmelerdeki işgörenlerin eğitim seviyelerinin ve beklentilerinin giderek yükselmesi, böylesi bir yönetimi ortadan kaldırmakta ve işgörenler bu tür uygulamaları kabul edemez bularak, daha fazla güç, kontrol, bir anlamda iş üzerinde özerklik talep etmektedirler (Koçel, 2001)

Yönetim alanında geliştirilen yeni strateji, yöntem ve teknikleri dikkate almayan işletmeler, değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı iş dünyasında, varlıklarını sürdürmelerinin de ötesinde, piyasadan yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Diğer taraftan, hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından bu durum daha da önem kazanmaktadır. Çünkü işlerinin büyük bir bölümünün insan emeğine dayandığı hizmet işletmeleri, esasında çalışanı ve nihayetinde insanı temel alarak geliştirilen yönetim yaklaşımlarından, fazlasıyla yararlanmak durumundadırlar. Ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümü için yöneticiyi beklemek, müşterinin tahammül sınırını zorlayan etkenlerdendir. Bu doğrultuda, işgörenleri, işlerinin gerçek sahibi oldukları ve çıkan sorunları da, kendilerinin çözebilecekleri anlayışına ve yetkinliğine sahip kılmak, yine işletmelerin izledikleri yönetim anlayışlarıyla ilgili bir durumdur. Esasında bu durum, işgörenleri güçlendirmeye dayanmaktadır.(Pelit ve Öztürk,2011)

Modern yönetim teknikleri içerisinde yer alan personel güçlendirme yaklaşımı personelin kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde, örgüt adına öncelik ve karar alabilen ve bunu uygulayabilen niteliklere sahip personele olan gereksinimden ortaya çıkmıştır (Dalay; Altunışık; Coşkun,2002:219).

Her alanda (toplumsal, teknoloji, sanat, eğitim vb.) yaşanan hızlı ilerlemeler ve buna bağlı olarak artan müşteri beklentileri, küreselleşme, sürekli değişen iş ortamı vb. gibi nedenlerle günümüz örgütleri, çalışanlarından daha önceki dönemlere göre hep daha fazlasını istemektedirler. Hızla değişen söz konusu bu çevresel ortam, yönetimde geleneksel emir-komuta hiyerarşik yapısının önemini azaltmakta, bunun yerine, çalışanların işlerinde inisiyatif ve sorumluluk almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanların bu amacı gerçekleştirmede yararlı olacağı inancı, çalışanlar olduğu kadar yöneticilerce de paylaşılmakta, güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Ceylan, 2002).

1.2. Problem Durumu

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasından ibarettir ve okullar eğitim sistemi içerisinde bir alt sistem özelliği taşıyan hizmet amaçlı örgütlerdir. Bu çerçeveden bakıldığında eğitim yönetimi alanındaki yapıtlar her türlü okul düzeyine inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu eder, bunu yaparken de eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerilerine bırakır. (Bursalıoğlu, 2002)

Okul içerisinde formal yetkileri en geniş olan ve buna dayanarak okula ait bütün girdilerin en verimli şekilde kullanılarak etkin bir hizmet üretilmesinde birinci derecede sorumlu görülen okul müdürlerinin örgütün yapısını iyi analiz etmeleri ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yönetim süreçlerini doğru işletmeleri gerekmektedir.

Günümüzde yönetici ile lider arasındaki farklılıklara dikkat çekilirken en başta öğretim lideri olması beklenen okul yöneticilerinin eskiye nazaran daha demokratik yönetimi benimseyen, değişime açık, yenilikçi hatta dönüşümcü olmasına yönelik beklentiler vardır.

Gerçekte, müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir. Buna karşılık liderin grubun başarı ve sürekliliğini sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Bunları yapabilmesi için grup üyeleri ile etkileşmesi, değerlerini koruması ve problemlerini çözmesi gerekir. (akt. Bursalıoğlu, 2002 ; 40)

Dolayısıyla okul müdürünün, örgüte ait iç öğelerden personel ile olan ilişkisi gerek kendisinin örgüt içerisindeki kabulü, gerek örgütün iklimi, gerekse örgütü ve misyonunu benimseyen, örgütün amaçlarına hizmet eden, uyumlu bir çalışma ekibi oluşturulabilmesi için önemlidir.

Örgüt içindeki iş görenlerin çalıştıkları ortamdan doyum sağlamaları, performanslarının istenilen şekilde olması, kendilerini örgütün etkin bir üyesi olduklarını hissedebilmeleri hep örgüt-birey uyumunun sağlanması ile gerçekleşir (İshakoğlu, 1998: 68).

Örgüt-birey uyumu çok yönlü değişkenlere bağlı olmakla birlikte sistemlerin işleyişi ve yönetsel davranışlarla büyük çapta ilgilidir

Bursalıoğlu' na göre; bir memlekette öğretmenliğin meslek oluşu, devletin öğretmen için yetiştirme ve çalışma ölçüleri koymasıyla başlar. Fakat devletin karışması arttıkça, öğretmenler meslekten çok devlete bağlı bir uzman grubu durumuna girerler.

Genellikle meslek özelliği taşıyan bir işin, taşımayanlardan daha az merkezileşmiş ve kalıplaşmış, fakat daha çok uzmanlaşmış olduğu kabul edilir. Bu bakımdan öğretmenliğin bu özelliği kaybetmekte olduğu söylenebilir. (Bursalıoğlu, 2002; 44)

Kalkınan bir memleket ve ulus olarak bizim toplumumuzda öğretmenin rolü gitgide artmakta, buna karşılık çeşitli nedenlerle statüsü gitgide azalmaktadır. Bunların başında, meslek ile devletin, kasıtlı fakat gereksiz sürtüşmeleri gelmektedir. İkincisi yönetime politikanın girmesi sonucunda, öğretmenin problemini yöneticiden çok politikacıya götürmesi ve karşılığında mesleksi bağımsızlığından özverilik zorunda kalmasıdır(Bursalıoğlu, 2002 ; 44)

Ülkemizde sürekli değişim gösteren eğitim sistemimiz içerisinde öğretmene yüklenen görevler, merkezdeki yönetimin, öğretmene bakış açısını ve öğretmenliğin sistem içerisinde nasıl algılandığını gösterir ki bu algı sosyal algıya da yön verirken meslekî rolleri ve sosyal statülerini,, kurum kültürünü benimsemekte güçlük çeken öğretmenler, motivasyon eksikliği, stres, tükenmişlik ve mutsuzluk yaşamaktadırlar.

Eğitim sistemimiz her ne kadar merkeziyetçi bir özellik taşısa da okul çatısı altında eğitim yöneticilerinin modern yönetim kuramlarına yönelmeleri, karar mekanizmasını işletirken öğretmenin de katılımını sağlamaları, yetki devri, iletişim, sosyal etkinlikler, ve lider davranışlar gibi birçok yol kullanarak kurum kültürünü şekillendirmede ve öğretmene “güç” kazandırarak onların iş motivasyonunu ve meslekî

doyumlarını artırıp örgüt ile uyumlarını sağlamada dolayısıyla eğitim hizmetindeki işleyişin olumlu yönde hız kazanmasında etkili oldukları görmezden gelinmemelidir.

Sonuç olarak eğitime yönelik birçok problem araştırmalara mevzu olsa da sıkıntıların çözümüne “öğretmene güç kazandırmak” nazarında bakan araştırmalar yeterli değildir. Eğitimde tartışmasız büyük yeri olan öğretmenlerin günümüz koşullarındaki sosyal, ekonomik ve yetkisel gücü-güçsüzlüğü düşünülürse bu araştırmanın alana yarar sağlayacağını düşünmekteyiz.

Bu araştırmanın problemi, Kayseri ili ilk ve ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin belirlenmesidir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Kayseri ili merkez ilçelerinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerini belirlemek, bununla birlikte öğretmenlerin görevlerini daha etkin yerine getirebilmeleri, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yükseltilmesi kısacası güçlendirilebilmesi için okul müdürlerinin ne tür stratejiler geliştirebileceğini ve mevcut sistemde öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine hangi konularda özerklik tanınması gerektiğini yine okul müdürlerinin kişisel görüşlerinden hareketle belirleyebilmektir.

1.4. Alt Problemler

,Çalışmada, yukarıda belirtilen amaca bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

Kayseri ili merkez ilçelerindeki ilk ve ortaokul müdürlerinin,

1. Öğretmenleri güçlendirme örüntüleri nelerdir?
2. Öğretmenleri güçlendirme örüntüleri, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenleri güçlendirme örüntüleri, eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir? (Mezuniyet düzeyleri, eğitim yönetimi alanında aldıkları akademik eğitim, alınan uzun süreli hizmet içi eğitimler)
4. Öğretmenleri güçlendirme örüntüleri, okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenleri güçlendirme örüntüleri, okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenleri güçlendirme örüntüleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
8. Öğretmeni güçlendirmeye yönelik önerdikleri stratejiler nelerdir?
9. Öğretmen güçlendirmesi için okul yönetimi adına özerklik istedikleri Hususlar nelerdir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Yönetimin bir alt dalı olan eğitim yönetimi alanında “okul” un kazandığı yeni misyonlar ve öğretmene düşen roller düşünüldüğünde kaliteyi artırabilmenin yolu öğretmene yatırım yapmak olarak görülmelidir. Bu, öncelikle donanımlı öğretmen yetiştirmeye yönelik kapsamlı çalışmaları gerektirmekle birlikte öğretmenin sosyal statüsünde iyileştirme çalışmalarından tutun, onlara yetki kazandırmak, eğitim-öğretim faaliyetleri için uygun ortam, araç-gereç ve teknik imkanların sağlanması, hizmet içi eğitimler, doğru performans değerlendirme yöntemleri ile başarıların ödüllendirilmesi, kariyer planlama... gibi pek çok alanda güçlendirme çalışmaları demektir.

Hal böyleyken son yıllarda “öğrenci merkezli öğretim” hedef alınıp, yürütülen projelerde okulu ve öğrencileri teknolojik donanımlar içerisine gömerek “başarı” aranmakta, öğretmenin gerek eğitimde gerekse öğretimdeki fonksiyonu gözden kaçırılmaktadır. Oysa ki okul içerisinde gerek yönetim, gerek öğrenci ve veliler ile yoğun insanî ilişkiler yürüten öğretmenin yaşadığı tükenmişlik bir enerji kaynağı bulmaz ve meslekî doyuma çevrilmezse problemler aşılamayacaktır. Bu çalışmamızda okulun misyonunun farkında ve bunu benimseyen vizyon sahibi, donanımlı ve iş

doyumunu, psikolojik tatmini yüksek öğretmenler edinmenin bir yolu olarak personel yönetimine dikkatleri çekmek istenmiş öğretmenin ve okul yönetiminin problemlerine yine kurum içerisinde çözüm aranmaya çalışılmıştır

Bu çalışma, eğitim yönetimi alanında personel güçlendirmeye yönelik yapılmış birkaç çalışmadan biri olup, gerek okul müdürlerinin öğretmen güçlendirme örüntülerini belirlemesi ve gerekse öğretmen güçlendirme çalışmalarının uygulanabilmesi için yöneticilerin önerileri ve okul yönetiminin inisiyatifine verilmesi gereken hususlara yönelik görüşlerini değerlendirmesi yönüyle eğitim yönetimindeki mevcut işleyişin kritiğini yapma imkanı vermesi açısından literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

1.6. Varsayımlar

Bu araştırma, anketi dolduracak olan okul müdürlerinin anket sorularına objektif cevap verebileceği varsayımına dayanmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kapsamını, Kayseri İli merkez ilçelerinden olan Kocasinan, Melikgazi ve Talas sınırları içindeki ilk ve ortaokullar ve bu okullar arasından tabakalı örneklem yoluyla seçilen okul müdürleri oluşturmaktadır. İlimiz sınırları içerisindeki tüm okullara ulaşmamızın güçlüğü çalışmanın sınırlılığdır.

1.8.Tanımlar

Güçlendirme: Çalışanlara işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır.

Öğretmen Güçlendirme: Okulda iş birliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile gücün arttırılması, geliştirilmesi ve yapılandırılması anlayışına dayanan, müdürlere, işleri kolaylaştırma, kaynakları geliştirme fırsatı tanıyan öğretmenleri karara katan, değerlendirme, bilinçlendirme ve yardımcı olmayı ön planda tutan ve yapılan işin sorumluluğunu öğretmene veren bir süreçtir

BÖLÜM II

Bu bölümde konuya ilişkin kuramsal çerçeveyi çizebilmek amaçlanmış olup araştırmaya ilişkin temel kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmış, güçlendirmenin uygulanaşına ilişkin yaklaşımlar tarihi süreç içerisinde ele alınırken personel güçlendirmenin boyutları, yararları, diğere yönetim kavramlarıyla ilişkileri, eğitim alanında uygulanaş ve uygulanaşın önündeki engeller mevcut kaynaklar üzerinden değerlendirilmiş, alanyazın taraması yapıldığında karşılaşılan ilgili çalışmalar “Literatür Değerlendirmesi” adıyla sunulmuştur.

2.1. Güç (Power)

Güçlendirme'nin, "güç" kökünden gelen bir kavram olduğu hatırlandığında öncelikle güç kavramını açıklığa kavuşturma ihtiyacı hissedilmektedir.

Bertrant Russel'a göre, enerji kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise,"güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle bir kimsenin başkalarını, kendi arzusu yönünde davranışta bulunmaya yönlendirebilme kabiliyetidir. Sonuç olarak güç, insan ilişkilerine ilişkin bir kavramdır ve her zaman insanlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başka kimseler ile ilişkileri dikkate alınmadan bir kimsenin güçlü olduğunu söylemek mümkün değildir. Kişinin gücü, ancak başkalarıyla ilişkide

bulduğunda ortaya çıkar. Eğer kişi başkalarını kendi arzuladığı yönde davranışa yöneltebiliyorsa, bu durumda onun güçlü olduğu söylenebilir. (Akt.Ertürk,1998:129)

Başaran(2006; 233) ise; güç yerine erk kelimesini kullanmış ve erkin bir başkasını etkileme yeterliliği olduğunu belirtmiştir.

Güç bir tek kişi tarafından hissedilen algı değil, iki ya da daha fazla kişi arasındaki sosyal ilişkidir. Güç kişinin sahip olduğu veya olmadığı, bankaya koyup biriktirilebilen ve daha sonra kullanılacak bir nesne değil, kişiler arası algılamadır (Black 1986:8). Kişinin sahip olduğu güç kullanan kişi tarafından değil, başkalarının, o gücü kullanan kişiyi gördüğü kadardır. Diğer bir deyişle kişiye gücü veren başkalarıdır ve o kişi ancak başkalarının onu gördüğü ve algıladığı kadar güç sembolüdür.(Çelikten, Can, 2000)

Bunun gibi kaynaklardaki “güç” e yönelik tanımlamalar ve açıklamalar birbiriyle benzerlik göstermektedir.

Wrong(1997) ve Kirel(1998)e göre de güç kavramı ilişkisel bir kavramı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle güç, daima kişilerarası ilişkileri ifade eder. Kişinin gücü, daima başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Yetke (otorite) ise, gücü meşrulaştırır ve bir güç kaynağıdır. Yetke diğer insanları çalıştırmaya yöneltme ya da değiştirme hakkıdır(akt. Gültürk, 2012) Alanyazındaki güç kaynaklarına ilişkin sınıflamalar da genellikle birbirine benzemektedir.

Koçel(2005:.417) gücü; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alır. Personel güçlendirmenin de bu dört güç temeline yönelik olarak yapılabileceğini belirtir. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılacağını; eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılacağını ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile kişilik gücünün arttırılıp personel güçlendirmenin sağlanacağını söyler.

Bu konudaki öncül araştırmalardan biri French ve Raven’in (1959) araştırmasıdır. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizma (referans) gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyut altında toplamıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir(akt. Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Yasal güç: Otorite ya da yetki olarak da tanımlanan, yöneticinin bulunduğu makam dolayısıyla sahip olduğu formal güçtür. Yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda da iş doyumuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Ödül gücü: Para, terfi, tanınma gibi çalışanlara verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Ödül gücü çalışanların örgüte katkısını artırılması için kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.

Karizmatik güç: Bu gücün kaynağı yöneticinin kişiliği ve iletişim becerisidir. Bu tür nitelikler çalışanlar tarafından görülen ve kabul edilen, liderin kişiliğine has özelliklerdir. Karizmatik güce sahip yönetici beğenilen, saygı duyulan ve model alınan bir kişidir. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle beraber uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir.

Uzmanlık gücü: Yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimine dayalı olan güçtür. Karizmatik güç gibi kişisel özelliklere bağlı bir güç türüdür. Çalışanlar yöneticilerinin bilgi, beceri ve deneyimine ne kadar güvenirse; yöneticilerin de çalışanları da o derece etkileme gücü olur. Yöneticin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler. Eğitim örgütleri gibi uzmanlığın öne çıktığı örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu uzmanlık gücü çok önemlidir. Balderson'un (1975 Akt. Çelik, 2003) ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, yüksek uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin, öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlenmiştir.

Zorlayıcı güç: Ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Yöneticilerin sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasıdır. Yani yöneticilerin çalışanlara yönelik maddi ya da manevi zorlamalarını ifade eden güçtür. Bu tür güçlerin kullanılması çalışanlarda korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır.

2.2. GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT)

2.2.1. Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Güçlendirme Yaklaşımları

İngilizce “Empowerment” terimiyle karşılık bulan “güçlendirme” kavramı ilk olarak işletme alanında kullanılmış olup yaygın olarak “personel güçlendirme” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Güçlendirme güç verme anlamındadır. Bununla birlikte, güç çok farklı anlamlara gelebilmektedir. Yasal anlamda güç, otoritedir. Böylece güçlendirme otoriterlik ya da yetkili olma anlamına gelmektedir. Güç, kapasite ya da enerji verme anlamına da gelebilir. Böylece güçlendirme, başkalarını enerjik hale getirmektir. İşte aslında gücün bu son anlamı, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla, güçlendirme, motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirecektir(Thomas ve Velthouse, 1990:667)

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder. (Koçel, 2005: 416.)

Peter Koestenbaum’a göre personel güçlendirme: Her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışıdır(Akt. Doğan,2003, İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi).

Güçlendirmeye yönelik tek bir tanım yapmak mümkün görünmemekte çünkü literatür tarandığında güçlendirmeye yönelik görüşlerin de çeşitlendiği, her birinde durumun farklı yönlerinin analiz edildiği göze çarpmaktadır.

Buna göre farklı “güçlendirme” tanımları bir araya getirilerek kavram daha iyi anlaşılacaktır ki bu tanımlardan bazıları şöyle derlenmiştir(Çuhadar,2005):

Lashley, personel güçlendirmeyi “iyi düşünmenin prensipleri” ve iş gören ile işverenler açısından da “kazan, kazan” tekniği olarak değerlendirmektedir (Conrad, 1999:1-2; Claydon vd., 1996:1).

Başka bir tanıma göre, “personelin kendisini güçlü hissetmesi ve belirli limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanabilmesidir”(Oudtshoorn and Thomas, 1995:1).

Diğer bir tanıma göre ise, “kişisel becerilerin sosyal entegrasyonudur” (Osborne, 1994:2).

Personel güçlendirme, örgüt ihtiyaçları ile işgören karakterinin uyumlulaştırılmasıdır ki, bunun sonucu olarak hem çalışanın memnuniyeti hem de üretkenliği ve verimliliği artar (Leslie and Holzhalb, 1998:1).

Güçlendirme konusundaki akademik literatürün “yapısal” ve “güdüsel” olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı söylenebilir.

İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda çalışan yazarlardan bir bölümünün konuya, güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından yaklaştığı görülmektedir (Honold, 1997). İşte bu görüş “güçlendirme” nin davranışsal/ yapısal (ilişkisel) boyutunu ele almaktadır.

Bu görüşteki yazarlardan bazılarının “güçlendirme” tanımları şöyledir(Çöl,2004):

- Bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması(Hales and Klidas, 1998).
- Karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması(Cunningham and et al., 1996).
- İş görenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması(Lawler 1986)
- İş görenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması(Erstad, 1997).
- Güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artışlar talep eden bir vizyon(Appelbaum and et al., 1999).

- Yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi(Paul and et al., 2000; Geroy and et al., 1998)

Güçlendirme temelde bir anlayışı temsil etmekte ve bu anlayış da, çalışanlara ve işe bakışta temel değişimler önermektedir. Tüm bu tanım ve açıklamalarda ortak diğer bir nokta ise, bazı uygulamalara yönetim tarafından izin verilmesi ve bazı koşulların yönetim tarafından sağlanması konusunun vurgulanmasıdır (Sağlam Arı, 2003: 86).

Kanter (1993), iş görenlere, bilgi, kaynak, öğrenme ve gelişme imkanları bakımından destekleyici fırsatların sağlanması; Özgen ve Türk (1997) ise yöneticilerin, işlerin istenilen şekilde yapılmaması riskine rağmen, çalışanlara, işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda sorumluluk verilmesi olarak tanımlamaktadırlar(Pelit 2011). Bu tanımlar da yine kavramı davranışsal/ yapısal (ilişkisel) boyutta ele almıştır.

Güçlendirme konusunda çalışan diğer bir yazar grubu ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır. Bu yazarlara göre; iş görenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin işgörenlerce nasıl algılandığı da son derece önemlidir(Çöl,2004). Bu ise kavramın psikolojik (bilişsel) boyutunu ele alan bir yaklaşımdır.

Güçlendirme alanındaki ilk çalışmalardan olan Conger ve Kanungo (1988), yönetsel uygulamaların, güçlendirmenin gerçekleşmesi için gerekli şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ifade ederek, yönetsel uygulamaların çalışanları sadece belli ölçülerde güçlendirebileceği ve sadece bu uygulamalarla güçlendirmenin tam olarak gerçekleşemeyeceği üzerinde durmaktadırlar(Pelit ve Öztürk,2011).

Conger ve Kanungo'nun güçlendirmenin psikolojik boyutuna yaptığı ilk göndermelerden sonra; Thomas ve Velthouse, Spreitzer gibi isimlerin bu noktaya odaklanarak fikir geliştirdikleri kaynaklarda görülmektedir(Çöl,2004;

Thomas ve Velthouse, makama dayalı uygulamalar (yönetsel uygulamalar) ile iş görenlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler (Thomas and Velthouse, 1990).

Güçlendirme konusundaki akademik literatürün “yapısal” ve “güdüsel” olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı söylenebilir. Menon’a göre (2001:157) güçlendirmeye yönelik bu yaklaşımlar, birbirlerinden tamamen ayrı ya da bağımsız olmayıp, tam tersine, güçlendirme olgusunun kapsamlı bir resmini sunmaktadırlar (akt.Tolay; Sürgevil; Topoyan, 2012).

Yapısal yaklaşımda gücün, göreceli olarak güçlü olandan daha az güçlü olanlara aktarılmasını sağlayan “güç sahiplerinin” eylemlerine odaklanılmakta; güçlendirilen kişilerin psikolojik durumu ise ele alınmamaktadır (Menon, 2001:156). Bu önemli eksiklik, güdüsel yaklaşımın doğmasını sağlamıştır. Güdüsel yaklaşımda güçlendirme, motivasyonla ilgili bir kavram olarak algılanmaktadır(Tolay;Sürgevil;Topoyan,2012)

Bu da bilişsel ya da psikolojik güçlendirme olarak ifade edilen güçlendirme boyutuna karşılık gelmektedir.

Güçlendirme faaliyetinin tek bir boyutla ele alınamayacak bir kavram olduğunu düşünen Thomas ve Velthouse(1990), Conger ve Kanungo’nun (1988) çalışmasından hareketle, güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler, güçlendirmeyi, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen “içsel görev motivasyonu” (Lee ve Koh, 2001) şeklinde tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse'un güçlendirmenin bileşenleri olarak da adlandırdığı bu dört boyut anlam,yetkinlik, otonomi (hür irade-serbestlik) ve etkidir(Pelit ve Öztürk, 2011).

Bu bağlamda, yaklaşımın öncüleri olan Conger ve Kanungo (1988:474) güçlen dirmeyi “güdüsel öz-yeterlilik”; Thomas ve Velthouse (1990:666-667) ise “içsel görev motivasyonu” olarak adlandırmışlardır. Spreitzer (1995:1443-1444), Thomas ve Velthouse’un (1990) yaklaşımına dayanarak yeni bir model geliştirmiştir. Yazar, bu modelde güçlendirmeyi, “dört biliş seti içerisinde beliren artmış içsel görev motivasyonu” olarak tanımlamıştır. Bu dört biliş seti; işin anlamlılığı duygusu, yeterlilik, özerklik ve örgütte etkili olma yeteneğidir. Özetle, güdüsel yaklaşımda güçlendirme; bu dört biliş içinde görülen güdüsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bunlara, psikolojik güçlendirmenin dört boyutu da denilebilir (Tolay;Sürgevil;Topoyan,2012)

2.2.2. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları

Görüldüğü gibi, yönetici tarafından üstten asta yönelik olarak uygulanabilecek personel güçlendirme faaliyetlerinin, yetki artırma, sorumluluk verme, bilginin paylaşımı, karar sürecine katma, kaynaklara ulaşma imkanı ve personelin kendini geliştirebilmesine imkan tanıma gibi davranışsal/yapısal yönünün dışında güdüsel yaklaşımın temelini oluşturan psikolojik güçlendirme yönü vardır ki tam bir güçlendirmenin olması için ihmal edilmemesi gereken ve bazı kişi veya kurumlarda iş doyumunu ve verimliliği için yapısal güçlendirmeden daha çok ihtiyaç duyulan bir husustur.

Bahsi geçen psikolojik güçlendirme boyutları şöyle tanımlanmaktadır(Çöl,2004)

Anlam (Meaning) : Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemlidir. İşin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yakınlaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir (Spreitzer, 1995). .

Yetkinlik/ Yeterlilik (Competence) : Bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Yetkinlik kavramı global anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir.

Otonomi/Tercih Hakkı (Choice) : Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Örneğin çalışanın işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmesidir.

Etki/ Etkileme (Impact) : İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, et al., 1997).

Bu dört boyut birleştğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Öte yandan herhangi bir boyutun eksikliği, hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da, derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut birlikte psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan "tam ve yeterli bilişsel set" olarak nitelendirilmektedir (Hu and Leung, 2003).

2.3. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve Tarihî Gelişimi

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, iş görenleri güçlü kılmak için yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadırlar. 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. Günümüz iş ortamında, karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, artık alt kademelerdeki iş görenlerin de katılımıyla homojen hale gelmektedir. (Çuhadar,2005)

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılmaktadır. Kavram tarihte, Taylorizmin insan ögesini ihmal ettiği dönemden sonra Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ileri sürülen insan ilişkileri yaklaşımında açıklanmıştır. Bu yaklaşım genel olarak işgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı anlayışı ile açıklanmıştır (Koçel, 2003: 230)

Elton Mayo'dan sonra McGregor'un Y teorisi ise, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam koşullarının hazırlanıp geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Teorinin varsayımında, yönetim tarzı danışmacı olarak gösterilmekte, Taylor'un işçilerin tamamen itaat etmesine dayalı sıkı kontrol tarzı yerine astları geliştirmeyi hedefleyerek bireyin motive olmasını sağlayacak koşulları oluşturmaya yöneliktir(Çelebi,2009:4).

1960'ların ortasına gelindiğinde "Katılımcı Yönetim" kavramı ortak karar vermeyi teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra bu ortak etkileşim ve karar verme tekniklerinden hareketle "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. "Z" teorisi güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlardan bazıları; uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzlaşmacı karar verme, dolaylı kontrol ve güvendir (Margulies and Kleiner, 1995: 12; Çöl, 2004: 3).

1970'lerde işgörenler, yönetime katılma haklarını vurgulayan "endüstriyel demokrasi" hareketine daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmıştır(Nykodym and et al. 1994: 45; Çöl, 2004: 3; Çelebi, 2009:5).

Bu kavram, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında Kalite Çemberleri, Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi programlarının deneyimleri ile de önem kazanmaya başlamıştır(Doğan, 2003: 6).

Personel güçlendirme kavramı 1980'lerde kendi anlamını bulmuş ve Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak, eskilerle kıyaslandığında övgüye layık yeni bir yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir (Doğan, 2003: 6). Block' un bu çalışmaları sonucunda, 1986 yılında yazdığı „The Empowered Manager" adlı kitap zaten var olan personel güçlendirme kavramının literatürdeki yerini almasını sağlamıştır (Zencir, 2004: 25-26, Çelebi,2009:7

Güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi (Wilkinson, 1998) güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları olarak nitelenmektedir(akt:Çöl,2004:4, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık....)

Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri (1930-1980)

1930'lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anamlı" işler sunma.
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980'li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur. (KKÇ'leri, kar paylaşımı gibi.)
1980'lerin Sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

Kaynak;Çöl,G.2004, "Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" Gebze Yüksel Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Kocaeli 2004: s;4" (WILKINSON, A., *Empowerment: Theory and Practice*, **Personel Review**, Vol:27, No:1, 1998, p.41"den uyarlanmıştır.)

1980'lerin sonuna doğru personel güçlendirme adeta bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bandura 1986'da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiş, 1988'te Conger ve Kanungo ise çalışanların "motivasyon süreçleri" ile tanımlamak gerektiğini ileri sürerek güçlendirmeyi çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış olarak tanımlamıştır. Thomas ve Velthouse ise bu yaklaşımı düzelterip, çalışanların motivasyonunu sağlayan parametrelerdeki (örneğin yapılan işin takdir görmesi) değişmelerle geliştirerek tanımlamışlardır (Doğan, 2003: 7-8; Çelebi,2009:7)

2.4. Eğitim Alanında "Güçlendirme"

1970'lerde ise "personel güçlendirme" Amerika'da eğitim sistemi içinde ortaya çıkmaya başlamıştır. Amerika okul sistemi çok eleştirilmiş hatta çoğu çalışma Amerika'da eğitim sisteminin bir çöküş içinde olduğunu ifade etmiştir (Enderlin-Lampe, 2002; 139). Bu nedenle eğitim sistemini yeniden inşa etmek ve okulların kalitesini artırmak için büyük bir gayretle reformlar başlatılmıştır. İlk dalga işletme

alanında Taylor'dan etkilenecek otoriter, öğretmen merkezli, hırslı, tek düze bir anlayışla gelmiştir. Bu yaklaşım, Amerika okullarında çok az bir değişim yapmıştır. Daha sonra sistemin tamamen değişimini öngören, altyapıyı yeniden oluşturma fikri ile ikinci dalga yayılmıştır. Bu anlayış öğrenci merkezli, katılımcı, işbirlikçi ve çok yönlü değerlere önem vermiştir. Bu dönemde demokratik prensipler ve şu anki ortak karar verme anlayışı yerini almıştır. Devlet okullarını iyileştirme fikri daha fazla dikkate alınmıştır. Bir tarafta otorite fikri, diğer yanda demokratik yönetim anlayışı çatışması başlamıştır. Neticede, yapılan çalışmalar sonucunda, öğretmenlerin yasalar çerçevesinde okuldaki kararlara katılması gerektiği ifade edilmiştir (Enderlin-Lampe, 2002; 139). Bu şekilde personel güçlendirme sürecinde öğretmenler, değişimin merkezine konulmuştur(Acaray, 2010:20).

Öğretmen güçlendirme kavramı 1980'li yıllarda eğitim reformu olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmen güçlendirme kavramı literatürde öğretmen memnuniyetsizliği, otorite, profesyonelleşme ve karar paylaşımı gibi konularla ilgili olarak yerini almıştır. Bu süreçte öğretmen etkili bir eğitim adına reformun merkezindedir (Terry, 1995:16; Acaray,2010:31).

Morris ve Nunnery (1993; 4) öğretmen güçlendirme ve personel güçlendirme kavramlarını karşılaştırmışlardır. İki kavram da aynı anlamlara sahiptir; öğretmen güçlendirme, okul ortamında; personel güçlendirme ise işletme alanında kullanılmıştır. Öğretmen güçlendirme okul reformunun merkezinde yer alır. Bu nedenle, eğer okullar anlamlı değişim yapmak istiyorlarsa, öğretmenleri hedef almalıdırlar(akt. Acaray, 2010)

Law, Walker ve Dimmock (2003, 507) öğretmen güçlendirme boyutlarını, yöneticinin danışmanlık görevi ve gücü öğretmenlerle paylaşımına hazır bulunuşluğuna bağlamaktadırlar. Araştırmacılar güçlendirme boyutlarını ve onu çevreleyen ilişki ağını Şekil 1'de göstermişlerdir. Yönetici, gücünü paylaşarak, işgöreni eğiterek, işgörenin görüşlerine başvurarak, onları geliştirerek, işbirliği ve demokrasi içinde çalışarak rehberlik ve katılımı sağlama rolünü yerine getirmektedir. Böylelikle, öğretmenlerin katılımı sağlanmış olmaktadır. Diğer taraftan, yönetici kontrol kullanarak, öğretmeni dışlayarak, sürekli kendi istediklerini yaparak ve öğretmenlerin görüşlerine başvurmayarak öğretmeni karar verme durumuna getirmemektedir.Nihayetinde güçlendirme sağlanamamaktadır. Güçlendirme sürecinin bir ucunda öğretmenin profesyonel gelişimi ve karar verme süreci hakimken; diğer tarafında denetim, kontrol, katılımın sağlanmaması ve otokratik karar verme durumu hakimdir(akt. Acaray,2010)

Fullan ve Hargeaves (1996) öğretmen eğitim sistemindeki rolünü “Öğretmen olmadan hiçbir gelişme olmaz” diye belirtmiştir. Mclouslin ve Knudsen ise, “Okullardaki düzenlemelerin ve bunların uygulamanın öğretmenlerin davranışlarına , kapasitelerine ve bu düzenlemelere ilişkin inançlarına bağlıdır” şeklinde yorumlamıştır. Okullardaki yetkilendirmelerin , öğretmenin performansını, iş tatminini ve öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır(akt.Mete, 2004:3).

Okulda güçlendirme uygulaması için bilginin herkesle paylaşılması gereklidir. Böylece okuldaki çalışanlar arasında güven pekişmektedir. Ast-üst ilişki vurgusu azaltılarak okulda aidiyetlik duygusu artmaktadır. Ayrıca, eski hiyerarşi yerine kendi dinamikleri olan bir takım çalışmasının yaratılması güçlendirme için önemlidir. Çözüm üretebilen, işbirlikçi ruhu olan takımlar, öğretmenlerin kendilerini geliştirmesinde yardımcı olmakta ve okulun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Eski otoriter sistemin yıkılması için yeni çalışma şeklini destekleyici bir yapının yerleşmesi gereklidir (Wan, 2005:3; Acaray,2010:51).

2.5. Personel Güçlendirme İle İlişkili Yönetim Kavramları

Kaynaklardaki güçlendirme kavramına ilişkin tanımlarda da adı geçen ve kimi yönleri ile personel güçlendirmeye benzerlik gösterse de eşdeğerde anlaşılmaması, bu nedenle uygulamadaki farklılıklarının bilinmesi gereken yönetim kavramları vardır ki yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme bu kavramların başında gelir.

2.5.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkânlarla göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyet(TDK, 2006) olarak tanımlanan yetki kavramı “güç” kavramından ayrı düşünülemez.

Güç, onaylanır bir nitelik kazandığında ve yasal olduğunda yetki (otorite) olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda yetki, yasal güç anlamına gelmektedir (Aydın, 2005; 166). Güç amaca götüren bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır (Bursalıoğlu, 2003; 115).

Güç genellikle kişisel özelliklerden kaynaklanırken otorite ise biçimsel (formal) örgüt içindeki mevkiden ve o mevkinin vermiş olduğu ve örgüt çalışanlarının büyük çoğunluğunun kabul etmiş olduğu yasal hak ve sorumluluklardan oluşur (Karaman,1999:72).

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, işgörenin işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2003:415, 416).

Jenkins(1996)' ya göre güçlendirme, yetki devri ile aynı anlamda kullanılmasına karşın birbirlerinden farklı kavramlardır. Yetki devrinde, yönetici sahip olduğu gücü örgütte herhangi bir değişiklik yapmadan astına verir; statükoyu korur. Oysaki güçlendirmede mutlaka örgüt içerisinde değişiklikler meydana gelir(akt. Acaray,2010)

Güçlendirme ile yetki devri arasında olayın esası bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği beklentiyle bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır(Koçel,2005:416.)

Yönetici yetki devrettiğinde işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa güçlendirmede, yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmıştır(Çetin;Gürcan,2001:759)

2.5.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Katılım, personelin problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır(Koçel,2005:414; Çöl,2004:15).

Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır(Eren,2003:503-504).

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır. Güçlendirilmiş bir örgütte çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler(Doğan,2003:23-25)

2.5.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir(Bingöl, 1998: 258). Motivasyon “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.(Eren,2001: 492)

Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren bir süreçtir (Ceylan, 1998: 130).

Bir başka tanıma göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1997).

Motivasyon, insanların belli bir biçimde davranmalarına neden olmaktadır. Problemlerin üstesinden gelme arzusu, kendini inisiyatif almaya yetkili hissetme ve yaptığı işin önemli olduğuna inanma motivasyonu artırıcı faktörlerdir. Çalıştıkları örgütün hedeflerini anlamış ve benimsemiş olan kişiler, problemlerle karşılaştıklarında, bunları erteleme ya da başkasına devretme yolunu seçmek yerine çözüm yollarını araştırırlar (Erengül, 1997: 91).

Motivasyon, yönetimin yöneltme fonksiyonunun alanına girmektedir. Bu alanda, bireylerin birçok muhtemel amaçtan hangilerini seçip takip edecekleri, bireylerin söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için ne kadar çaba harcayabilecekleri ve bireylerin karşılaştıkları güçlüklerle rağmen amaçlarını gerçekleştirmek için ne kadar sebat gösterebilecekleri gibi sorulara cevap aranır (Güney, 2001: 27).

Motivasyonun özünde personelin performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Güçlendirme kavramında kontrol personeldedir ve örgütün asıl amacı personelin kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır (Çuhadar, 2005:4).

2.5.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirmede kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir. (Akçakaya, 2010).

Diğer bir ifade ile iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir(Akçakaya,2010:154)

Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Spreitzer, 1995: 484-485; Çöl, 2004: 17, Çelebi, 2009:21).

İş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki- sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanır. İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir(Akçakaya,2010).

2.6. Personel Güçlendirmenin Nedenleri

Günümüzde örgütlerin başarısında personel güçlendirme uygulamalarının önemli faktörlerden biri olduğu tartışılmazdır. Bu bakımdan örgütün gücünün de personel güçlendirme sonucu ortaya çıkacak sinerji ile artması kaçınılmaz olacaktır. Güçlendirme sonucunda çalışanlar işleri ile ilgili otokontrole sahip olacaklarından daha başarılı sonuçlar alacaklardır. Örgütler de bireylere güçsüzlük hissi veren faktörler (dolayısıyla personel güçlendirme nedenleri) aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır(Akçakaya,2010:12):

Örgütsel Etmenler: Belirli örgütsel değişimler, transferler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri, aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları.

Yönetici Tarzı: Otoriter (Yüksek Kontrol), olumsuzluk (Hatalar üzerinde odaklanma), davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar, ödüllendirme sistemleri, düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler), rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü.

İş Tasarımı: Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan hedefler, uygun otorite eksikliği, düşük iş çeşitliliği, iş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım, uygun/gerekli kaynakların eksikliği, çok fazla kurallar ve yönetmelikler, rutin işlerin fazlalığı, düşük ilerleme fırsatları, anlamsız hedefler/görevler, üst yönetim ile sınırlı iletişim. Güçlendirme ile ilgili dört yaklaşım bulunmaktadır

2.7. Güçlendirme İçin Temel Koşullar ve Uygulanma Süreci

Güçlendirme çeşitli yönetim yaklaşımlarının olgunlaştırdığı bir zeminde, bazen yaklaşımların uzantısı, bazen de onları tamamlayan bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda güçlendirme, şartların uygun olup olmamasına göre örgütleri başarılı ya da başarısız sonuçlara götüren ve yine şartlara göre uygulanma derecesi ve uygulanma düzeyi belirlenen yeni bir yönetim anlayışıdır(Çöl,2004:24)

Güçlendirme sürecinde başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için belirli bazı koşulların sağlanması gerekir. Bunlar (Barutçugil,2004:. 401).

- Örgüt yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,

- İş görenin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- İş görenin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- İş görenin kendine güveninin yüksek olması,

Personel güçlendirme anlayışına göre, çalışanlar, günlük çalışma süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istemektedirler. Performans ve kalitenin artırılması için, kişilere sorumluluk verilmeli, bürokrasi azaltılmalı, inisiyatif verilmeli ve karar verme yetkisi verilerek, çalışanların aktif olarak yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Güçlendirilmiş bir işletmede, çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedir (Doğan, 2003, 6).

Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı bir adım daha ileri giderek güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde sıralamışlardır. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Peccei and Rosenthal, 2001; Honold, 1997; Yip, 2000; Koçel, 2003; Çöl, 2004)

- * Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- * Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- * Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- * Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- * Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- * İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- * Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- *Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- *Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- *Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- *İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,

*Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,

* Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek

İş görenlerin genel hedefler doğrultusunda bireysel ve takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlayan güçlendirme stratejisi beş nokta içermektedir. Bunlar(akt.Demir,2013:23);

- Vizyon oluşturma
- Öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme
- İş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme
- İletişim ağlarını genişletme
- İçsel ve dışsal destek grupları kullanmaktır.

Diğer taraftan, işgören güçlendirmeyi sadece davranışsal yönüyle ele almak, bu sistemin isleyişine ilişkin de bazı kısıtlamalar getirmektedir. Çünkü örgüt içerisinde güç sabit miktardadır, yani; yönetici astlarını güçlendirmek için sahip olduğu gücün bir kısmından feragat etmek durumundadır. Fakat birçok yönetici, bu gücü ve otoriteyi elde edebilmek için uzun mücadele ve özverilerde bulunmuş olabilmektedir. Özellikle bu anlayışta olan yönetici için, birçok açıdan büyük bir tehdit olarak algılanabilecektir. Bu yüzden birçok örgütte işgören güçlendirme atılımları sadece böyle bir bakış (davranışsal) açısıyla gerçekleştirildiğinde, başarısız olmakta veya yalnızca yöneticilerin göstermelik olarak kullandıkları bir dizi eylem olarak kalmaktadır (Tandogan, 2002).

İşgörene güçsüzlük hissi veren nedenlerin genellikle psikolojik temelli olduğu inancından hareketle Wells(1993,p.104), güçlendirmenin uzun bir süreç olduğu ve personelin algısındaki değişim için ilgi çekici, meydan okuyucu uygulamalar olması ve ve bu uygulamalarda işgörene işe ilişkin, kontrolü elinde bulunduracak imkanın sunulması fikrinin ön planda tutulması gereğini belirtirken güçlendirme uygulamalarından beklenen sonucun alınabilmesi için faydalı olabilecek şu uygulamaları önerir(akt.Çöl, 2004:49)

Daha fazla sorumluluk verme

Daha çok bireysel özerklik tanıma

İşlemleri birleştirme

Görevin çevresini genişletme

Faaliyet sırasını yeniden düzenleme

Personeli değişik işlerde dönüşümlü olarak çalıştırma

Personel güçlendirmenin ancak demokratik, katılımcı yönetimle sağlanabileceği de muhakkaktır. Katılımcı yönetimde esas karar sürecine personelin katılımıdır.

Örgütte takımı oluşturan üyelerin karar verme yetkisine sahip olması demek; karar verirken yöneticinin onayını almasına gerek duymaması ve alınacak kararın reddedilmesinin söz konusu olmaması gerekmektedir. Karar verme yetkisi ile güçlendirilmiş takım üyeleri aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptirler (Doğan, 2003: 23):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite veya zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geri bildirim ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemleri görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,

- Çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde, güçlendirme örgütün bireye bir anlamda kendini gösterme ve hatta gerçekleştirme imkânı sunmasıdır(Dalay;Altunışık;Coşkun,2002:226)..

Personel güçlendirme, personelin bağımsız hareket ederek ve yaratıcılığının kullanarak, işletme amaçlarına gönüllü katkıda bulunacak istek düzeyine getirilmesidir (Budak, Aldemir ve Ataol, 2004: 240).

Esasen personel güçlendirme faaliyeti, işgörenlerin cephesi düşünüldüğünde onların algıları, psikolojik halleri, işe olan ilgileri, eğitim durumları, işten beklentileri gibi pek çok duruma göre yöneticiden farklı uygulamalar gerektirmektedir. Bu durum Hersey ve Blanchard'ın *Durumsallık Liderlik Teorisiyle* de açıklanabilir.

Bu teoride izleyicilerin olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal faktörler üzerinde durulmuştur. Astların olgunluk düzeyleri birbirinden farklıdır. Teoriye göre yetenekleri ve eğitim düzeyleri düşük, kendilerine olan güvenleri zayıf olan astlar, yetenekli, eğitilmiş ve kendilerine güvenen astlara göre liderlerinden farklı davranışlar beklerler. Olgunluk düzeyi astların görevle ilgili yaptıkları değerlendirmelerdir. Olgunluk, psikolojik ve işle ilgili olmak üzere ikiye ayrılır. Psikolojik açıdan olgun; kendine güvenmek, istekli olmak ve sorumluluk almaya hazır olmak gibi kişisel özellikleri içerir. İşle ilgili olgunluk ise iş konusunda sahip olunan teknik bilgi ve görev becerilerini kapsamaktadır. Her açıdan olgun olan (psikolojik ve iş yapma olgunluğu) bir kişi, verilen bütün görevleri yapma özelliklerine sahip demektir(akt:Güney,2009; 406).

Güney(2009) a göre Durumsallık Liderlik Teorisi astların olgunluk düzeyini 4'e ayırmaktadır. Yöneticinin bu farklı düzeydeki astlara karşı uygulayacağı liderlik

biçimlerinin de farklılaşacağı, astların olgunluk seviyesi arttıkça liderin de işe odaklı davranışlardan çok kişiye odaklı davranışlar sergileyeceği mantığına dayanmaktadır.

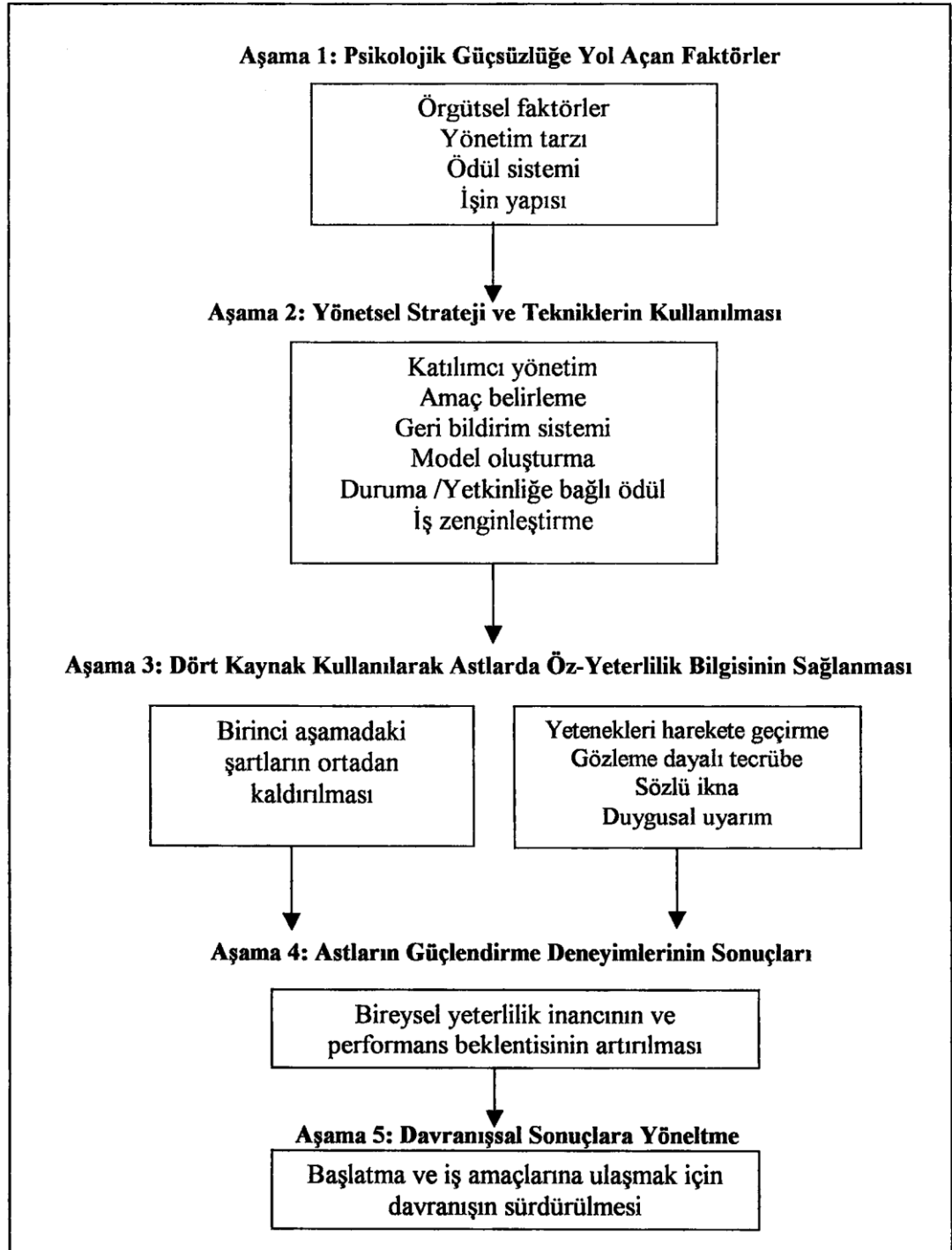
Astların olgunluk düzeyi ve liderden beklenen davranışları belirten bu boyutlar şöyledir: Emir verme (Telling), İkna Etme (Selling), Karara Katma (Participating), Yetki Verme (Delegating)

Burada astların olgunluk seviyesi düştükçe lider daha baskın olarak kendini göstermekte, kararlar onun tarafından verilmekte; olgunluk seviyesi yükseldikçe kararlar astların kendileri tarafından verilmektedir. Yani yüksek olgunluk seviyesine yaklaştıkça lidere duyulan ihtiyaç azalmaktadır(Güney,2009: 407- 408)

Personel güçlendirme, rekabet avantajı elde edebilmek için örgütler için bir yönetim aracıdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ihtiyaçlarının çözümünde önem kazanmaktadır. Personel güçlendirmenin etkin bir şekilde kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır(Akçakaya,2010:12)

Güçlendirme sadece delegasyon veya bir takım imkanların işgörenlere sağlanması olarak değil, aynı zamanda bu kavramın, *muktedir kılma* kavramıyla da birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenleri, tüm bu uygulamaları anlayacak düzeye getirmek de önemlidir. Bunun için, özellikle hizmet içi eğitim, geri besleme kanallarının kullanılması önerilebilir.(Akt.Pelit ve Öztürk,2011).

Şekil 1: Güçlendirme Sürecindeki Temel Aşamalar



ÇÖL;G.2004, "Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" Gebze Yüksel Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Kocaeli 2004: s;35(Conger and Kanungo, 1988, p.475 'den uyarlanmıştır.)

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 önemlidir(Ceylan,2002).

Sonuçta insan faktörünün bulunduğu tüm durumlar gibi güçlendirme çalışmalarının da gerek aşamaları gerek sonuçları için kesin ifadelerde bulunmanın yanıltıcı olabileceği göz önünde olmalıdır. Her şeyin başında örgüt iklimleri değişmekte ve iklimin kişilerin örgüt içinde geliştireceği davranış kalıplarındaki etkisi düşünülürse yöneticiler örgüt iklimini iyi analiz etmeli, üretim veya hizmetteki verimin artması için çözüm önerileri geliştirirken personelin bu iklim içerisindeki sıkıntıları, beklentileri, amaçları, uzmanlık ve bilinç düzeyleri değerlendirilip örgüt misyonu ile örtüşecek doğrultuda uygulamalara gidilmelidir.

2.8. Personel Güçlendirmenin Yararları

Rekabetin globalleşmesi, çevresel şartların ve müşteri beklentilerinin hızla değişmesi gibi gelişmeler örgütlerde insan kaynaklarının öneminin daha da artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle işletmeler işgörenlerini güçlü kılmaya çalışmaktadırlar. Bu sayede işgörenlerin sorumluluk alma, risk üstlenme ve işe ilişkin faaliyetlere aktif olarak yönelimini sağlamak amaçlanmaktadır. Güçlendirmeye olan ilginin, özellikle 1980'lerin sonundan itibaren daha da artmasına rağmen bu kavrama ilişkin net bir tanım getirilememiştir. Bunun sebebi, konunun güçlendirmeye yönelik yönetsel faaliyetler ve bu faaliyetlerin işgörenler tarafından ne şekilde algılandığı olmak üzere farklı açılardan ele alınmasıdır. Oysa güçlendirme her iki bakış açısını da kapsayan bir kavramdır. Çünkü güçlendirmenin gerçekleşebilmesi açısından işgörenleri güçlü kılmak için yapılan birtakım yönetsel faaliyetler kadar, bunların işgörenler tarafından kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması da oldukça önemlidir.(Çöl,2004)

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmesini sağlar. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artar(Çuhadar,2005)

Müşteri ilişkilerinde de personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar, tek başlarına etkili karar verebilme becerileri üzerine eğitilerek, personel güçlendirme eğitim aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Çok yönlü bir eğitim ile çalışanların davranışlarından sorumlu oldukları bir otonomi de sağlanabilir(Çuhadar,2005)

Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla, hem işgören hem de işveren kazanacaktır. Enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak, değer mühendisliği sayesinde yararlı olmayan unsurlar elenecek, yararlı olanların ise fonksiyonelliği artırılarak rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş personelle çalışan örgütlerde hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır(Çuhadar,2005)

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde

faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarır (Ataman, 2002:348).

Personel güçlendirme, bir örgütün varlığını uzun süre ve başarılı bir şekilde devam ettirebilmesi için gereklidir. İşini seven, kararlara katılan insan, elinden gelenin en iyisini yapar. Güçlendirmiş personel ile hizmet en iyi şekilde sunulur ve müşteri memnuniyeti sağlanır. Personel güçlendirme ile işgörenler karara katılırlar ve bu nedenle yaptıkları işten sorumlu olurlar. Personel güçlendirme ile örgütün maddi anlamda kazancı artar. Ayrıca, öğrenen bir ortam oluşur. Çalışanlar bilgiye ulaşmak ister, sorumluluk alacaklarından daha çok öğrenmek isterler. Personel güçlendirme ile örgütte iletişim artar. İletişimin yönü her yönde gelişir. Bu örgütler güçlendirmeye yönelik bir vizyon oluşturarak her çalışanın yeteneğini, bilgisini, tecrübesini arttırmayı amaçlar. Çalışanlar, örgüte bağlı olduklarından önemli faydalar sağlarlar. İş farklı kişiler tarafından yapıldığından sorumluluk değişik kişilerde olur, iş zenginleşir bu da örgütü monoton olmaktan kurtarır (Doğan, 2003; 107).

Yaygın olarak kabul gören ve üzerinde uzlaşılan görüşe göre, geleneksel organizasyonlarda yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda ise örgüt piramidi oldukça basıktır (geniş tabanlı) ve sadece bir kaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları, doğrudan kolay bir biçimde değiştirilebilir ve bilgi akışı ile bilgi paylaşımı üst düzeydedir. Ödüllendirme kişisel bazdan ziyade grup bazında yapılmaktadır (Kolarik, 1995, s:801, Somuncuoğlu, 2013:50).

Tablo 1. de geleneksel organizasyonlar ile güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlar arasındaki farklar verilmiştir.

Tablo 1. Personel Güçlendirmenin Faydaları

UNSURLAR	GELENEKSEL ORGANİZASYON	GÜÇLENDİRİLMİŞ ORGANİZASYON
Organizasyon Yapısı	Sivri/Kişisel	Basık/Takım Bazlı
İş Dizaynı	Dar Görev Tanımı	Bütün Süreç/Geniş Görev Tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan/Kontrol	Yönlendirici
Liderlik	Yukarıdan Aşağıya	Takımlarla Paylaşma
Bilgi Akışı	Kontrollü/Sınırlı	Açık/Paylaşım Dayalı
Ödüllendirme	Kişisel/Kıdeme Göre	Takım Bazlı/Yetenek Bazlı
İş Süreci	Yöneticiler,Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir	Takımlar; Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir

Kaynak: Somuncuoğlu,,Ayşe Banu(2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi(Kolarik, 1995:801'den uyarılama)

Güçlendirme işgörenin örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Yöneticinin emirler verip, çalışanın da uyguladığı bir sistem olan emir-komuta yönetim sistemi içinde çalışanlar sadece itaat etmekte yani kendilerine denileni yapmaktadırlar. Kendi düşüncelerini ve kararlarını ortaya koyamamaktadırlar. Bu nedenle yüksek katılım ve yüksek performans gerektiren bir işe hemen adapte olamazlar. Öğrenilecek birçok yeni beceri; üstesinden gelinmesi ve hatta vazgeçilmesi gereken birçok eski alışkanlık vardır. Her yeni adımda katılım derecesi arttıkça personel güçlendirme derecesi de artmaktadır. Emir-komuta sisteminden, sırası ile danışmalı sisteme ve özel takımların oluşturulması gereken sisteme geçilmektedir. Bu sistemlerde orta dereceli katılım vardır. Katılım yükseldikçe personel takım yönetimi ile güçlendirilmektedir. En sonunda ise personelin tamamıyla güçlendirilmesi ile kendini işe adanması gelmektedir. Bu gelişme, çalışanları gerekli yeni beceri ve davranışlara hazırlamak amacıyla adım adım dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. Her bir yeni adımda, gereken katılım derecesi ve çalışanın güçlendirilmesi artmaktadır (Garwood ve Hallen,1999; Çetin,2001; Acaray,2010).

2.9. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller

Personel güçlendirmede en önemli unsurlardan birisi motivasyon ve ödüllendirmedir. Kamu yönetiminde ise her iki unsur verimsiz çalışmaktadır. Temelde, kamu hukuku astlara güvensizliğe ve dolayısıyla da denetime dayalı bir sistem öngördüğünden, sistem de motivasyon ve ödüllendirmeden ziyade denetim ve cezalandırmaya yönelik kurumsallaşmıştır. Kamu hukukunda terfi, maaşla ödüllendirme, takdirname ve teşekkürnâme öngörülmeyle birlikte, takdirname ve teşekkürnâme dışında çok nadir uygulamalar söz konusudur. Cezalandırma sistemi ise daha geniş düşünülmüş, uyarma, kınama, maaş kesimi, kademe ilerlemesinin durdurulması, memuriyetten ihraç ana cezalarının yanında alt görevlere atama, yer değişimi yanında idari, adli ve mali cezalar da öngörülmüştür. Ödüllendirmedeki düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler), rekabete ve performansa dayalı ödüllerin olmayışı, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşünülmemiş olması gibi etkenler kamuda personel güçlendirmenin önündeki kültürel engelleri oluşturmaktadır. Ayrıca kamu yönetiminde görülen üste (amir, siyasi vs.) yaranma, “devlet baba daima haklıdır”, “devlete karşı gelinmez”, “kutsal devlet” gibi toplumsal kültür de kamu yönetimindeki personel güçlendirmenin önündeki engelleri oluşturmaktadır(Çuhadar, 2005:15).

2.10. Literatür Değerlendirmesi

Araştırma konusu belirlenirken alandaki problemlere yönelik “örgüt İklimi, yönetim kuramları, yönetim süreçleri, liderlik stilleri, yabancılaşması, tükenmişlik” gibi esaslar üzerinde çokça çalışıldığı görülmüş, bu da bizde sorunlara daha geniş çerçevede bakma ihtiyacı doğurmuştur. Eğitim sisteminde merkezdeki sorunlara çözüm üretmenin güçlüğü de düşünülürse sorunlara okul çatısı altında çözüm ararken öğretmenin iyileştirilmesi fikri bizi personel güçlendirme kavramına götürmüştür.

Personel güçlendirme kavramı öncelikle işletme alanında karşılaşılan bir kavram olduğu için ilk olarak bu alandaki çalışmalar göze çarpmaktadır. Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında işletme alanında “personel güçlendirme” ye ilişkin şu çalışmalar dikkat çekmektedir.

Koç(2008), personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki yapısını belirlemek amacıyla İşletme Anabilim dalında yaptığı tez çalışmasında İstanbul'daki üç özel banka üzerinde inceleme yapmış Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına olumlu etkide bulunduğu saptamıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin artmasıyla örgüte bağlılıklarının da arttığı görülmüş, çalışanların işletmeye bağlılık düzeyleri ile personel güçlendirme arasındaki ilişki yapısı incelenmek amacıyla çalışanların işletmeye bağlılık düzeyleri belirlenmiş, işletmeye bağlılık açısından çalışanların “kazanç odaklı çalışanlar”, “bağlı çalışanlar” ve “alternatifçiler” olmak üzere üç grup olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşletmeye bağlı çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına olumlu etkide bulunduğu saptanmıştır. İşletmeye bağlı çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıklarının da arttığı, Alternatifçilerin personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıklarının azaldığı, Kazanç odaklı çalışanların ise personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına etkisi olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Beşyaprak(2012) de yine İşletme Anabilim dalında çalışılmış bir yüksek lisans tezi olup “Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi” konu edilmiş gerek “personel güçlendirme” gerek “tükenmişlik sendromu” kavramları ayrı ayrı ele alınarak belgesel bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, personel güçlendirme kavramını, tanımını, ortaya çıkış nedenleri, personel güçlendirme yaklaşımları, personel güçlendirme süreci, güçlendirmeyi kolaylaştırıcı faktörler, yöneticilerin rolü, güçlendirmenin avantaj ve dezavantajları şeklinde ayrıntılı bir şekilde ele aldığı için bize kaynaklık edebilecek bir çalışmadır.

Gürbüz(2012)'de yoğun rekabetin çok sık yaşandığı banka sektöründe personel güçlendirmenin ne derece uygulandığı ve güçlendirmenin örgüte olan bağlılık düzeylerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırmada bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirmenin ve personel güçlendirme alt boyutlarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca anket uygulanan üç ilde banka çalışanlarını güçlendiren en önemli boyutun personel güçlendirmenin ikinci alt boyutu olarak alınan hizmette bilgi ve güven boyutu olduğunu anlamak mümkündür. Böylece,

banka çalışanları için işyerinde bilgi paylaşımının olması ve güven ortamı oluşmasının kendi işinde ve verdiği hizmette önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Erdem(2009) tarafından “Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi” işletme anabilim dalında yapıla doktora çalışmasında güçlendirme ve örgütsel bağlılık, kültürel değişkenler çerçevesinde ele alınmıştır. Bu çalışmada “Güçlendirme”, hem çalışanın psikolojik güçlendirme algısı hem de liderin güçlendirme davranışı olarak değerlendirilmesi açısından dikkate değerdir. Böylece, güçlendirme literatürünün iki yaklaşımı da çalışmaya dahil edilmiştir. Kültürel değişkenlerin, güçlendirme boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerindeki rolleri incelenirken, psikolojik güçlendirme ile liderin güçlendirme davranışı arasındaki ilişki üzerinde de bir etkiye sahip olup olmadıkları araştırılmıştır.

(1)Çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ile liderin güçlendirme davranışı arasında bir ilişki var mıdır? (2) Çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ile liderin güçlendirme davranışı arasındaki ilişkide kültür değişkenlerinin nasıl bir rolü vardır ? (3) Çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ve liderin güçlendirme davranışı ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır? (4) Çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında kültür değişkenlerinin nasıl bir rolü vardır? (5) Liderin güçlendirme davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışanın psikolojik güçlendirme algısının nasıl bir rolü vardır? (6) Güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin nasıl bir etkisi vardır? Sorularına otomotiv endüstrisinde farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan değerlendirme ile yanıt aranmaya çalışılmış, gerçekleştirilen analiz sonucunda, kültürel değişkenlerden güç mesafesinin, liderin güçlendirme davranışı ve psikolojik güçlendirme algısı arasında düzenleyici rolde olduğu saptanmıştır. Sonuçlara göre, güç mesafesi düşük olan çalışanlar için psikolojik güçlendirme algısı ile liderin güçlendirme davranışı arasındaki ilişki daha zayıf iken, güç mesafesi yüksek çalışanlar, liderin güçlendirme davranışı sonucu kendilerini, güç mesafesi düşük olan çalışanlara göre psikolojik olarak daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Güç mesafesi yüksek olan bireyler daha büyük bir sosyal mesafeye sahiptirler bu sosyal mesafe ve rol beklentileri, çalışanların örgütün otorite figürlerini daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir. Düşük güç mesafesinde ise, çalışanlar yöneticileri ile daha fazla müzakere etme sansına sahiptir ve

bu çerçevede daha fazla kişisel ilişki kurabilirler (Akt:Erden, Dorfman ve Howell, 1988). Bundan dolayı, düşük güç mesafesine sahip çalışanlar için yöneticilerinden güçlendirmeye yönelik gördükleri davranışlar daha beklenen ve onların daha alışkın oldukları davranışlardır. Ancak, güç mesafesi yüksek olan bireyler, bu tip davranışlara çok alışkın olmadıkları için, daha fazla etkilenip, kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissedebilirler.

Demir(2013) tarafından yapılan “Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi Ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma” isimli tez çalışmasında personel güçlendirme, iç girişimciliği destekleyen bir yaklaşım olarak ele alınmış ve personel güçlendirme faktörleri; yönetici desteği ve motivasyon, etkin değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim desteği, yetkinlik ve inisiyatif kullanma, kararlara ve yönetime katılma şeklinde ele alınarak İstanbul ilinde kamu/özel sektörde çalışmakta olan 3 ayrı alanda (hizmet, imalat, ticaret) farklı görev kademelerinde çalışan işgörene yönelik anketle değerlendirilmiştir.Araştırma sonucunda iç girişimcilik faktörlerinden " Risk almaya ilişkin destek", " Stratejik Davranış ve Yönetmel Destek", " Kaynak kullanımına ilişkin destek" faktörlerine en fazla katkının personel güçlendirme faaliyetleri faktörlerinden " yönetici desteği ve motivasyon" faktörünün yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da personel tutum ve davranışlarında yöneticinin etkisini gösteren bir durumdur. Ayrıca bu araştırmada örgüt tipleri Cameron - Quinn sınıflandırmasına uygun olarak 4 sınıfa ayrılmış (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar Kültürü), Yönetici Desteği ve Motivasyonunun pozitif etki yaptığı bu bahsedilen iç girişimcilik faktörlerinin gözlemlendiği örgüt kültürünün Adhokrasi tipi örgütler olduğu tespit edilmiştir.

Yönetimin bir alt dalı olan eğitim yönetimi alanında da “okul” un kazandığı yeni misyonlar ve öğretmene düşen roller düşünüldüğünde kaliteyi artırabilmenin yolu öğretmene yatırım yapmak olarak görülmelidir. Bu, öncelikle donanımlı öğretmen yetiştirmeye yönelik kapsamlı çalışmaları gerektirmekle birlikte öğretmenin sosyal statüsünde iyileştirme çalışmalarından tutun onlara yetki kazandırmak, eğitim-öğretim faaliyetleri için uygun ortam ve araç-gereç temini, doğru performans değerlendirme yöntemleri ile başarıların ödüllendirilmesi... gibi pek çok alanda güçlendirme çalışmaları demektir.

Eğitim yönetimi alanında “personel güçlendirme” konusunda yeterince çalışmanın olmadığı gözlenmektedir. Bununla birlikte güçlendirmenin “güç” sahibi tarafından yapılacağı düşünülürse bir yöneticinin hangi g kaynaklarından beslendiği bilinerek meseleye bakmak faydalı olacaktır.

Zafer(2008) tarafından Sakarya niversitesi’nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin ğretmen görüşleri” isimli çalışmada örgütsel güç kaynakları: a. Uzmanlık Gücü, b. Karizmatik Güç, c. Ödüllendirme Gücü, d. Yasal G, e. Zorlayıcı Güç, boyutlarında alınmış ve bu beş boyutun her birinde özel ilköğretim okulu yöneticileri ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Araştırma sonucunda genel olarak yöneticilerin; “karar almada ğretmen katılımına önem verme”, “kendisine iletilen problemlere karşı duyarlı olma”, “doğru karar vermek için yeterli araştırma yapma”, “ğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirme”, “eleştiriye açık olma”, “ğretmenlerin aralarına yaşadıkları çatışmaların czmnde arabulucu olma”, “empati becerisinin yüksek olması”, “ikna etme yeteneğine sahip olma”, “kaos ortamlarında daha sakin olmayı başarma”, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurma”, “alışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranma”, “yapılan yarışmalarda başarılı olan öğrencileri ödüllendirme”, “ğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü kullanma”, “ğretmenlerin, ğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarma” davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin, diğer maddelere göre daha düşük düzeyde görüldüğü ortaya koyulmuştur. Bu maddelerin birçoğu personel/ğretmen gçlendirmeyle ilişkilendirilebilecek konulardır.

Yine yöneticinin güç kaynaklarına ilişkin benzer bir çalışma olan Gültürk(2012)’e ait tez çalışmasında “g” kavramı irdelenmiş ve okul yöneticilerinin güç kaynakları olarak makam gücü, yasal güç, karizma gücü olmak üzere üç farklı kategori üzerinden çalışanlarına hangi g boyutunda hitap ettiği ve hangi güç kaynaklarını iletişim dili olarak kullandığını belirlemek amaç edinilmiştir. İstanbul il sınırı içerisinde belirlenen örneklem dahilinde resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan anket ile onların nazarından yöneticilerinin değerlendirilmesi yapılmış ve araştırmadan elde edilen bulgulara göre resmi kurumlarda çalışan

yöneticilerin makam gücünü, özel kurumlarda çalışan yöneticilerin ise uzmanlık gücünü kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonucun ZAFER(2008)'in çalışmasını da desteklediği söylenebilir. Ayrıca özel sektörde kendini kanıtlamak koşuluyla iş sahibi olunabilmesi, mevcut makamını koruyabilmek için de meslekî anlamda kendini geliştirmek, alanında değişimlere uyum sağlamak ve uzmanlığını dinamik olarak kullanmak zorunluluğu gerçeğini gösterir. Devlet kurumlarında ise belki makamı elde edinceye kadar bir başarı gösterilmesi gereği olabilir fakat elde edilen makamın kolay kolay kaybedilmeyeceğine ilişkin güven hem o makamın gücünü kişilik ve uzmanlık gücünün üstüne çıkarmakta hem de kişi için kendini kanıtlamak gibi bir güdüyü zayıflatmaktadır, şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler, genel olarak ‘‘Yöneticiniz hangi güç tipini en fazla tercih etmektedir?’’ sorusuna;

Okul yöneticimiz,

% 31,8 oranında makam gücünü,

% 16,5 oranında yasal gücünü,

% 31,4 oranında uzmanlık gücünü,

% 20,4 oranında kişilik gücünü tercih etmektedir, cevabını vermişlerdir.

Mete(2004) tarafından yapılan ‘‘İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Güçlendirilmesi’’ adıyla yapılan çalışmada 2001-2002 Eğitim-Öğretim yılı, II. yarı yılında, Malatya,Şanlıurfa, Tunceli, Kocaeli, İzmir, Diyarbakır, İstanbul, Manisa ve Sakarya il merkezinde görev yapan öğretmenlere yönelik ‘‘Öğretmen Yetkilendirme Ölçeği’’ kullanılarak İlköğretim Okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin, öğretmenlerin yetkilendirilmesine dair davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.Çalışma neticesinde Yöneticilerin, yetkilendirmenin boyutlarından olan öğretmenlerin Kendi Etkililik davranışını geliştiren davranışları sergiledikleri, diğer boyutlar olan Otonomi, Statü, Karar Verme, Etki ve Profesyonel Gelişim Boyutu davranışlarını yöneticilerin sergilemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma için uygulanan ankette yer alan yetkilendirmenin Karar Verme boyutuna ilişkin öğretmenlerden elde edilen bulgulara göre yöneticilerin; okullarda alınan

kararlara öğretmenleri yeterli düzeyde katmadığı, okullarda takım çalışmalarını desteklemedikleri, kritik kararlarda öğretmenlere söz hakkı verilmediği sonucu çıkmıştır. Yine araştırma bulgularına göre öğretmenlerin mesleklerinden elde ettikleri gelirin sosyal statülerini düşürdüğü, öğrenciler ve okuldaki eğitimsel işler için aldıkları kararlara saygı gösterilmediği ve alınan kararlarının uygulanmadığı, iş arkadaşlarının büyük bir oranının kendilerine mesleksi açıdan saygı göstermedikleri belirtilmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin branşlarıyla ilgili konferans ve seminerlere katılmalı için olanak verilmediği, bilimsel yayınlar ve bilgisayar gibi teknolojik araçlarının verilmediği, üniversitelerden yardım almaları için olanaklar sağlanmadığı, Yüksek Lisans ve doktora yapmaları için teşviklerin sunulmadığı sonucu da çıkmıştır.

Aynı çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin; öğretmenlere, okul çalışmalarının düzenlenmesi için tam yetki vermediği, öğretmenlerin sınıfları ve okul için yaptığı başarılı çalışmaların duyurulmadığı, öğretmenlere yaptığı çalışmalara dönüt verilmediği, öğretmenlerin öğrencilerinden daha fazla verim almak için yaptığı çalışmalarda risk almaları engellendiği sonucu çıkmıştır. Bu tür olumsuz öğretmen algıları, öğretmenlerin öğrenme duygularını köreltmesine, başarılı işler yapmak için çaba göstermemelerine, düşük iş motivasyonuna bağlı olarak öğrenci ve okula adanmamalarına, öğrencilerin eğitim durumlarına daha az müdahale etmelerine, öğretmen şikayetlerinin artmasına, sınıf başarılarının düşmesi gibi olumsuz etkilere neden olabilir yargısına ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile yöneticilerin yetkilendirme davranışlarına ilişkin algıları üzerindeki değerlendirme sonucunda öğretmenlerin cinsiyetlerinin, yöneticilerin kendi etkililik ve etki davranışlarını erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları istatistik sonucunda çıkmıştır.

Literatür taraması yaparken karşılaştığımız bir başka kavram da “öğrenilmiş güçlülük” kavramıdır.

Karakoç(2009) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri İle İş Doyum Seviyeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri (1) cinsiyet, (2) yaş, (3) medeni durum, (4) branş, (5) en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre, (6) kıdem, (7) çalıştıkları okul sayısı, (8) evinin kendisine ait olup

olmaması, (9) en son mezun oldukları okul, (10) hayatını en çok geçirdikleri yer, (11) katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, semineri ve benzeri çalışmaların sayıları olmak üzere 11 değişkene göre değerlendirilmiş ve öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile iş doyum seviyeleri arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğu yani; öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yükseldikçe iş doyum düzeylerinin de yükseldiği görülmüştür. Araştırmada dikkat çekici olan öğretmenlerin güçlendirme örüntülerinin son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre, kıdem, çalıştıkları okul sayısı, en son mezun oldukları okul, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, semineri sayısı değişkenine göre önemli ölçüde farklılaşmasıdır. Aynı okulda 0-5 yıl çalışmış olan öğretmenlerle 6-10 yıl arasında çalışmış öğretmenler arasında birinci grup lehine çıkmıştır. Yani aynı okulda daha az çalışmış öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri daha fazla çalışmış öğretmenlerden daha yüksektir. Öğretmenlerin güçlülük düzeyleri kıdem faktörüne göre de 1-5 yıl arası meslekî kıdeme sahip öğretmenler lehine çıkmıştır. Aynı şekilde daha fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin daha yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuçlar da gösteriyor ki yönetici tarafından yapılan güçlendirme çalışmaları kadar personelin güçlenme algısı da önemlidir. Öğretmenlik mesleğinde kıdem arttıkça ve aynı okulda çalışma süresi arttıkça motivasyon düşmekte, güçlenme için dış etkilere, güdülere ihtiyaç duyulmaktadır.

Çelebi(2009) tarafından kamu yönetimi alanında yapılan “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme” adlı çalışmada personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Karaman Defterdarlığı personeli üzerinde bir uygulama yapılarak, ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, personel güçlendirme çabalarının, örgütsel bağlılığı artırma çabalarına katkısının yüksek olduğu belirlenmiştir

Acaray(2010) tarafından yapılan “Ankara İli İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri” isimli yüksek lisans tezinde personel güçlendirme kavramı eğitim alanında “öğretmen güçlendirme” olarak işlenmiştir. Araştırma neticesinde okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri bulgularına göre Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan okul müdürleri öncelik sırası ile dikkatli, entellektüel, bürokrat, hayat kurtaran, mutluluk veren, mesafeli, isyankar ve saldırgan alt boyutlarının özelliklerini benimsemedikleri sonucuna

varılmış dolayısıyla araştırma alanındaki okul müdürlerinin en fazla dikkatli boyutunu en az ise saldırgan boyutunu uyguladıkları görülmüştür. Araştırmanın alt problemlerini oluşturan değişkenlere ilişkin verilerde cinsiyet faktöründe Kadın ve erkek okul müdürlerinin güçlendirme örüntüleri alt boyutlarından yalnızca "isyankar" boyutuna verdikleri görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Kadın okul müdürleri erkek okul müdürlerine göre daha fazla isyankar boyutun özelliklerini gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin güçlendirme örüntüleri alt boyutlarından yalnızca "mutluluk veren" alt boyutuna verdikleri görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin, ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine göre daha fazla *mutluluk veren* alt boyutunun özelliklerini uyguladıkları görülmüştür.

Bu kaynak "güçlendirme" terimini odak noktası olarak eğitim yönetimi alanında yapılmış ilk ve henüz karşılaştığımız tek örnek olup bizim çalışmamıza da kaynak teşkil edecektir. Bilhassa bu tezde kullanılan Gaylord Reagan tarafından geliştirilmiş "Güçlendirme Örüntüsü Anketi" bizim çalışmamızda da veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, birincil olarak okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerini belirlemek, daha sonra da öğretmenleri güçlendirme çalışmalarında okul müdürlerin geliştirebileceği alternatif stratejileri ve öğretmen verimliliği düşünüldüğünde yöneticilerin kendilerine özerklik tanınmasını talep ettikleri hususları değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda veriler tarama yolu ile toplanmış olup veri toplama aracı ve analiz aşaması düşünüldüğünde hem nitel hem nicel yönü bulunan karma bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bilindiği gibi bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin betimlendiği çalışmalar tarama modelindeki araştırmalar olup bu çalışmalarda veriler, özelliği betimlenecek topluluğun her bir bireyinden değil, bu topluluğu temsil eden bir parçasından toplanır, yani evrenden örneklem seçilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün vd. 2012:177). Bu anlamda kesitsel bir tarama yapılmıştır.

Araştırmanın ilk aşaması veri toplamakta kullanılan “Güçlendirme Örüntüsü Anketi”nin ikinci bölümündeki sıralamaya dayalı bir değerlendirme olup araştırmacının bakışı ile bir durum değerlendirilmesi yapıldığından nicel özellik taşımaktadır. Anketin üçüncü bölümündeki açık uçlu sorular ise katılımcıların bakış açısına odaklanmış olup nitel verilerin toplanmasında kullanılmıştır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini 2013–2014 Öğretim yılında, Kayseri ili merkez ilçelerde (Kocasinan, Melikgazi, Talas) bulunan kamu ilk ve ortaokullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Belirlenen sınırlar içerisinde toplam 228 okul olduğu tespit edilmiştir. Çalışma evrenimizi oluşturan bu okulların tümünden veri toplamamız ulaşım zorlukları ve zaman problemi düşünüldüğünde mümkün görülmediğinden evreni temsil edebilecek sayıda örnekleme ulaşmak hedeflenmiştir.

Örneklem seçiminde “Basit Seçkisiz Örneklem” yöntemi kullanılmış olup her bir ilçedeki katılımcının ilçeye ait örneklem oluşturabilecek sayıda olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan 102 okul müdürünün görev yaptıkları okul türü, ilçe, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, kıdem, eğitim düzeyi (mezuniyeti, yönetim alanında akademik bir eğitim alıp almadıkları, uzun süreli bir hizmetiçi eğitime katılıp katılmadıkları) durumlarına ait bilgileri veri toplama aracının kişisel bilgiler bölümüyle toplanmış olup bu kategorilerdeki dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı

Görev yapılan okul türü	F	%	Std. Sapma
İlkokul	38	37,3	
Ortaokul	34	33,3	,817
İlkokul+Ortaokul	30	29,4	

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 38’inin ilkokulda, 34’ünün ortaokulda, 30’unun ilkokul+ortaokulda görev yaptığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre dağılımı Tablo 3 ‘te verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre dağılımı

Görev yapılan ilçe	F	%	Std. Sapma
Talas	32	31,4	
Melikgazi	40	39,2	,783
Kocasinan	30	29,4	

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 32'sinin Talas, 40'ının Melikgazi, 30'unun Kocasinan ilçesinde görev yaptığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımı

Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı	F	%	Std. Sapma
20'ye kadar	36	35,3	
21-40	36	35,3	,806
41 ve üzeri	30	29,4	

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 36'sının görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısının 20'ye kadar, 36'sının 21-40, 30'unun 41 ve üzeri olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre dağılımı Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre dağılımı

Görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı	F	%	Std. Sapma
350'ye kadar	30	29,4	
351-700	31	30,4	,831
701 ve üzeri	41	40,2	

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 30’unun görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısının 350’ye kadar, 31’inin 351-700, 41’inin 701 ve üzeri olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kıdemlerine göre dağılımı Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kıdemlerine göre dağılımı

Kıdem	F	%	Std. Sapma
10 yıla kadar	30	29,4	
11-20 yıl	31	30,4	1,663
21 yıl ve üzeri	41	40,2	

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 30’unun kıdeminin 10 yıla kadar, 31’inin 11-20 yıl, 41’inin 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı

Eğitim düzeyi	F	%	Std. Sapma
Önlisans	15	14,7	
Lisans	62	60,8	,622
Lisansüstü	25	24,5	

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 15’inin eğitim düzeyinin önlisans 62’sinin lisans, 25’inin lisansüstü olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında herhangi bir akademik eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumuna göre dağılımı Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin alandaki akademik eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumu	F	%	Std. Sapma
Evet aldım	24	23,5	
Hayır almadım	78	76,5	,426

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 30’unun daha önce eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) aldığı, 72’sinin almadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin uzun süreli bir hizmetiçi eğitim (lisans/lisansüstü) eğitim alma durumuna göre dağılımı Tablo 9 'da verilmiştir.

Tablo 9 . Araştırmaya katılan okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı

Eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumu	F	%	Std. Sapma
Evet aldım	64	62,7	,486
Hayır almadım	38	37,3	

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin 64'ünün daha önce yönetim alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim aldığı, 38'inin almadığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Uygulama

Veri toplama aracımız 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin saptanmasına ilişkin maddeleri içeren “Güçlendirme Örüntüsü Anketi” üçüncü bölümde ise okul müdürlerinin güçlendirme ile ilgili kişisel düşüncelerini sorgulayan açık uçlu sorular yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Bölümü(Birinci Bölüm)

Kişisel bilgi bölümünde, örnekleme dahil edilen okul yöneticilerinin cinsiyetleri ,yaşları, görev yaptıkları okul türü, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, yöneticilikteki kıdemleri, eğitim durumları(mezuniyetleri, yönetim alanındaki eğitimleri, aldıkları hizmetiçi eğitimler), gibi bilgileri toplamak maksatlı hazırlanmış bölümdür.

3.3.2.Güçlendirme Örüntülerini Belirleme Anketi (İkinci Bölüm)

Okul Müdürlerinin öğretmen güçlendirme örüntülerinin belirlenmesi için kullanılan asıl bölümdür. İlgili verilerin toplanması için Gaylord Reagan tarafından 2003'te geliştirilen Güçlendirme Örüntüsü Anketi (The Empowerment Patterns Inventory) kullanılmıştır.

“Güçlendirme Örüntüsü Anketi” Tülay ACARAY'ın 2010 yılındaki yüksek lisans çalışması nedeniyle İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik analizleri yapılarak uygulanmış olduğundan adı geçen kişiden aldığımız yazılı izin ile aynen uygulanmasında mahsur görülmemiştir.

Güçlendirme Örüntüleri Envanteri, okul müdürlerinin işlerine ve personele ilişkin tutumları ile kendi duygu ve düşünce dünyalarının özdeğerlendirmesine yönelik bir test özelliği taşımaktadır. Bu bölüm sorulardan değil örüntüleri belirlemeye yönelik 40 maddeden oluşmaktadır. Her biri yargı niteliğinde olan bu 40 madde 5 gruba ayrılmıştır. Böylelikle her grupta 8 madde bulunup her bir madde farklı boyutu/örüntüyü karşılamaktadır. Araştırma kapsamında okul müdürlerinden her gruptaki 8 maddeyi kendilerine uygunluk derecesine göre sıralama yapmaları istenmiştir. Sıralamayı, grubu oluşturan 8 yargıdan kendilerine en uygun olana 8, kendilerinden en uzak olana 1 verecek şekilde yapmaları istendiğinden analiz aşamasında bu rakamlar puan olarak değerlendirilmiş ve en yüksek puanı toplayan boyutlar en çok sergilenen güçlendirme örüntüleri olarak algılanmıştır.

Ankette yer alan boyutlar; Hayat Kurtarıcı (Saver), Dikkatli (Precisionist), Mutluluk Veren (Delighter), Mesafeli (Distancer), İsyankar (Mutineer), Saldırgan (Attacker), Bürokrat (Bureaucrat) ve Entelektüel (Intellectual) boyutlarıdır.

Güçlendirme örüntüleri anketinde kullanılan ve bir arada düşünüldüklerinde örüntü oluşturan maddeler aşağıda verilmiştir. Çalışmamızda her bir örüntü güçlendirmenin alt boyutu olarak değerlendirilecektir.

Tablo10: Güçlendirme Örüntülerinin/ alt boyutlarının anket maddelerine göre dağılımı

GÜÇLENDİRME ALT BOYUTLARI	İLGİLİ MADDELER
Hayat kurtarıcı	1,9,17,25,33
Dikkatli	2,10,18,26,34
Mutluluk veren	3,11,19,27,35
Mesafeli	4,12,20,28,36
İsyankar	5,13,21,29,37
Saldırgan	6,14,22,30,38
Bürokrat	7,15,23,31,39
Entelektüel	8,16,24,32,40

Reagon' ın (2003) ölçeğine göre *hayat kurtarıcı* boyutunu benimseyenler için başkalarına bir şey yaptırmak sadece onlara yardım etmekle mümkündür. Eğer başkalarının problemlerini çözmekte yardım ederlerse, bu insanlar da yardım karşılığında gerekeni yaparlar diye düşünürler. Bu demektir ki, *hayat kurtarıcı* kendisini hayatını kurtardığı kişilere nazaran üstün hissedebilir. Eğer kurtarılan insanlar uygun bir nezaket gösterisinde bulunmazlar ise o halde *hayat kurtarıcı* hayal kırıklığı duygusu yaşayabilir ve “ Onlar için bütün bunları yaptıktan sonra, hakettiğim bu mu?” şeklinde düşünebilir.

Ölçeğe göre *dikkatli* boyutunu benimseyenler şuna inanmaktadırlar: Eğer hiç hata yapmaz gibi görünürlerse, o halde diğer insanlara istediklerini yaptırılabilir. Mükemmel olmak, doğru davranmak, hedeflere ulaşmak, otoriteye saygılı olmak, hatasız bir görünüme sahip olmak, yanlış yapmamak ve mükemmel personel olmak yetki vermekte dikkate alınmaktadır. Maalesef, bu desen aynı zamanda *dikkatli* için hiç hata yapmadıklarından hatalarından ders almamayı güçleştirmektedir.

Ölçekteki *mutluluk veren* boyutunu benimseyenler başkalarını mutlu ederek istediklerini yaptırabilmektedirler. Çok fazla gülümseme, özür dilemek için her zaman hazır olma, esprili olma, iyi iletişim becerileri kullanma, daima pozitif olma, sevecen bir görünüme sahip olma bu desenin özelliğidir. Diğer taraftan, bu deseni destekleyenler kandırma, kibir, sinirlenme ve küçük düşme gibi doğal duyguları görmezden

gelmektedirler. Bu aynı zamanda bu gruptakilere başkalarından karşılık beklemeden bir şey verme duygusunu hissetirir.

Ölçeğin *mesafeli* boyutunu benimseyenler çevrelerindeki tehlikeleri algırlar. Bu gruptaki yöneticiler imkansız beklerler, yapılan işi küçümserler. Bu nedenle, çalışanlar farklı alanlara yönelebilir ya da çalışanların iş ortamındaki kişilerarası ilişkileri kötüye gidebilir. *Mesafeliler* istediğini elde edebilmek için kendilerini çatışmalardan uzak tutarlar ve diğerlerinin radarlarından çıkarak yalnızlığı tercih ederler. Beni görmezlerse bana zarar veremez anlayışı hakimdir. Bu anlayışı kullanma, insanların diğer insanlarla samimi ilişkiler kurmasını ve iyi iletişimini engellemektedir.

İsyankar olarak ifade edilen boyutta ise, istediklerine ulaşmak için otoriteye, kurallara ve başkaları tarafından empoze edilen yapıya karşı çıkarak istediklerini elde etmeye çalışan bir yaklaşımla kendi kurallarını yaratmaya çalışan, özgürlüklerinin ve bağımsızlıklarının peşinden koşan insan profili çizilmektedir. Bu tarz yöneticiler her zaman çatışma ve uyuşmazlık içine girerler ve başkalarıyla tartışmayı severler. Fakat aslında, *isyankarlar* bilinçaltılarında kuralların empoze edilmesini ve belirlenmesini beklerler çünkü bu onlara karşı koyup isyan edebilmek için olanak sağlar. Bu yaklaşım insanın başkalarının onayını alma ve kendinden başkasına sorumluluk sahibi olma ihtiyaçlarını inkar etmesine yol açmaktadır.

Reagon'ın ölçeğinde *saldırgan* boyutuna karşılık gelen maddeler ise, ayakta kalmanın tek yolunun güçlü olmak olduğunu düşünen ve bu yüzden "güç" arayışı içindeki yöneticileri tespit etmeye yöneliktir. Saldırganlar asıl derinlerde içlerinde bir yerde, tutunacak bir şey olmadığından korkarlar ve bu yüzden yeni ve tanıdık olmayan şeyler üzerinde kontrol kurmaya çalışırlar. Bir başka deyişle asıl yapmaya çalıştıkları şey kendi derinliklerinde içi boş ve asla doldurulamayacak olan şeylerin içini doldurmaktır. Bu yaklaşım insanların tam anlamıyla bir yabancılaşma ve yalnızlaşma içine düşmelerine sebep olur. Çünkü Eric From'un da dediği gibi bu insanlar her insanın bir isteği olan bağımlı olma ve kontrol edilebilme "özgürlükten kaçma" hissini yalanlamaya çalışmaktadırlar.

Ölçekteki *bürokrat* boyutuna karşılık gelen maddeler ise; kurallar, düzen ve yapısallık düşkünü insanları işaret etmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler çatışmadan kaçınırlar, kibar ve saygılıdırlar; ilişkilerde mesafelidirler. Her şeyi netleştirmeye çalışma çabaları, *bürokratin* tarafsızlığı ve kesinliğinin bir yansımasıdır. *Bürokratlar* istediklerini kurallara karşı aşırı duyarlılıkları ve kuralların sadık

takipçiliğiyle elde ederler. Bu yaklaşım *bürokratların* etraflarındaki çatışmayı görmezden gelmelerine neden olur böylece *bürokratlar* tutku, heyecan ve bağlılık duygularını kaybederler değişmeye ve işlerini sevmeye isteksiz olurlar.

Reagon'ın (2003) ölçeğindeki son boyut ise *entelektüel*'dir. Bu yaklaşımı benimseyen insanlar karmaşık fikirler, soyutlamalar, mantık, teoriler, tasarımlar ve araştırma sonuçlarından oluşan zor bir hayatı tercih ederler. Hisler, duygular ve öznellik gibi net olmayan alanlardan uzak dururlar. Bu yaklaşımla *entellektüeller* başka insanların duygusal taraflarını reddettiği için entellektüellik başkalarıyla bağ kurmalarına engel olur.

3.3.3.Düşünceler Bölümü(Üçüncü Bölüm)

Veri toplama aracımızdaki bu bölüm, okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmeye ilişkin alternatif stratejilerini ve sistem içerisinde öğretmen güçlendirmeye yönelik faaliyetler için okul müdürlerini aşan yetkisel problemleri tespit etmek maksadıyla hazırlanmıştır. Anketin bu bölümü ile toplanan nitel veriler içerik analizleri yapılarak değerlendirilmiştir.

Bu bölümde okul müdürleri aşağıdaki açık uçlu soruları yanıtlayarak görüşlerini belirtmişlerdir:

1.Size göre, okullarda öğretmenlerin görevlerini daha etkin yerine getirmeleri, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yükseltilmesi için okul müdürleri ne tür stratejiler kullanabilir/ geliştirebilirler?

2.Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine;

- a) Hangi konularda özerklik tanınmalıdır?
- b) Neden?

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için veri toplamaya yönelik olarak, “Güçlendirme Örüntüsü Anketi” İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin doğrultusunda 2013-2014 eğitim-öğretim yılında üç ilçedeki (Melikgazi, Kocasinan, Talas) ilk ve ortaokul müdürlerine uygulanmıştır. Öncelikle İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri kanalıyla okullara ulaştırılan anketlerden geri dönüş olmayınca zamanın ve ulaşım imkanlarının elverdiği kadarıyla araştırmacı tarafından şahsen ulaştırılmaya çalışılan anketlerin doldurulmasına yönelik formdaki bilgiye ek olarak sözlü açıklamalarda bulunulmuş fakat doldurulması zaman alan bir anket olduğu için anket formları anında teslim alınamamış bazı anketlerin geri dönüşü araçlar yoluyla bazıları da e-posta yoluyla yapılmıştır. Bunlardan 9’u e-posta olmak üzere 120 anketin geri dönüşü olmuştur. Anketin 2. Bölümündeki sıralamaların yanlış anlamalar nedeniyle hatalı doldurulduğu 6 anketin tekrar sahiplerine ulaştırılarak yinelenen açıklamalarla düzeltilmesi yapılmış, bunlar haricinde 18 tane hatalı doldurulup geçersiz kabul ettiğimiz anket olup son olarak elimizde 102 geçerli anket kalmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan araçlar katılımcılara Nisan (2014) ayı içerisinde, dönem içinde dağıtılmış, uygulanmış ve toplanmıştır. Veri toplama araçları dağıtıldıktan sonra katılımcılara araştırmanın konusu, amacı ve veri toplama araçlarının içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Ölçme araçlarının doldurulması yanıtlayıcılara bağlı olarak 30-35 dakika sürmüş olup, bu süre içerisinde katılımcılardan gelen sorular gerekli dönütler verilerek açıklanmıştır. Çalışma kapsamına alınan hiçbir katılımcı araştırmaya katılmaya zorlanmamış, anketlerin uygulanması ve toplanması sürecinde gizlilik ilkesine özenle uyulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler daha sonra bilgisayar ortamına aktarılarak, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.00 programıyla analiz edilmiştir.

Toplanan veriler üzerinde “*Eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumu ve eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumu*” değişkenlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme

örüntülerinin farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi, “*kıdem, eğitim durumu, görev yapılan okul türü, görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı ve görev yapılan ilçe*” değişkenlerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anova testi sonucunda ortaya çıkan farkın kaynağını tespit etmek amacıyla ileri istatistik tekniği olarak TUKEY testi kullanılmıştır.

“*Eğitim düzeyi*” değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla kruskal wallis işaretli sıralar testi ve farkın kaynağını ortaya koymak için mann whitney u testinden faydalanılmıştır.

Araştırmada manidarlık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde Kayseri ili ilk ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerini ortaya koymak amacıyla uygulanmış olan anket sonuçlarına göre toplanan verilerin analizlerinde ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Okul müdürlerinin *hayat kurtaran, dikkatli, mutuluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entellektüel* alt boyutlarını tercih etme sıklıkları ve okul müdürlerinin güçlendirme örüntülerinin farklı değişkenlere göre değişip değişmediği ortaya konmuştur.

4.1.Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntülerinin Belirlenmesine Ait Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puan ortalamaları dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puan ortalamaları dağılımı

Boyutlar	N	X	Std. Sapma
Hayat kurtarıcı	102	23,5294	5,43495
Dikkatli	102	25,0882	4,57307
Mutluluk veren	102	22,5000	5,32089
Mesafeli	102	17,5098	5,04189
İsyankar	102	21,6961	3,99452
Saldırgan	102	22,6373	3,90427
Bürokrat	102	23,3235	4,73697
Entelektüel	102	22,6471	4,37057

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin güçlendirme örüntüleri alt boyutları puan ortalamaları görülmektedir;

Hayat kurtarıcı alt boyutu puan ortalaması 23,53,
 Dikkatli alt boyutu puan ortalaması 25,09,
 Mutluluk veren alt boyutu puan ortalaması 22,50,
 Mesafeli alt boyutu puan ortalaması 17,51,
 İsyankar alt boyutu puan ortalaması 21,70,
 Saldırgan alt boyutu puan ortalaması 22,64,
 Bürokrat alt boyutu puan ortalaması 23,32,
 Entelektüel alt boyutu puan ortalaması 22,65.

Tablo 11’den elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin en sık kullandığı örüntünün “*dikkatlilik*” olduğu, bunu sırasıyla hayat kurtarıcı, bürokrat, entelektüel, saldırgan, mutluluk veren, isyankar ve mesafeli örüntüleri izlemektedir.

4.2. Kişisel Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirme Örüntüleri Boyutlarına Ait Analiz Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde, okul müdürlerin güçlendirme örüntülerinin; kıdemlerine, eğitim durumlarına, okuldaki öğrenci sayısına, öğretmen sayısına(okul büyüklüğüne), okul

türlerine, ve ilçelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Böylelikle araştırmamızın alt problemlerine yönelik yanıtlar sunulmuştur

4.2.1.Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo12 ve Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 12. Okul müdürlerinin kıdemlerine göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Boyutlar	Kıdem	N	X	SS
Hayat kurtarıcı	10 yıla kadar	30	23,2333	5,83499
	11-20 yıl	31	23,9032	5,34387
	21 yıl ve üzeri	41	23,4634	5,32023
Dikkatli	10 yıla kadar	30	24,8000	5,08819
	11-20 yıl	31	24,7097	4,71306
	21 yıl ve üzeri	41	25,5854	4,11689
Mutluluk veren	10 yıla kadar	30	23,8667	4,56171
	11-20 yıl	31	22,9355	5,83630
	21 yıl ve üzeri	41	21,1707	5,24358
Mesafeli	10 yıla kadar	30	17,2667	5,25182
	11-20 yıl	31	17,8387	5,27950
	21 yıl ve üzeri	41	17,4390	4,81170
İsyankar	10 yıla kadar	30	20,8333	4,69837
	11-20 yıl	31	21,7097	4,14080
	21 yıl ve üzeri	41	22,3171	3,23604
Saldırgan	10 yıla kadar	30	23,5333	3,88395
	11-20 yıl	31	22,2903	4,02652
	21 yıl ve üzeri	41	22,2439	3,81301
Bürokrat	10 yıla kadar	30	22,6667	3,98561
	11-20 yıl	31	23,4516	5,00559
	21 yıl ve üzeri	41	23,7073	5,08549
Entelektüel	10 yıla kadar	30	22,7333	4,72655
	11-20 yıl	31	22,5161	4,28852
	21 yıl ve üzeri	41	22,6829	4,26872

Tablo 12 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,90 ile kıdemi 11-20 yıl olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,46 ile 21 yıl ve üzeri, 23,23 ile 10 yıla kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Dikkatli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,59 ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 24,80 ile 10 yıla kadar, 24,71 ile 11-20 yıl olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mutluluk veren alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,87 ile kıdemi 10 yıla kadar olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,94 ile 11-20 yıl, 21,17 ile 21 yıl ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mesafeli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,84 ile kıdemi 11-20 yıl olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 17,44 ile 21 yıl ve üzeri, 17,27 ile 10 yıla kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

İsyankar alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,32 ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 21,71 ile 11-20 yıl, 20,83 ile 10 yıla kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Saldırgan alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,53 ile kıdemi 10 yıla kadar olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,29 ile 11-20 yıl, 22,24 ile 21 yıl ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Bürokrat alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,71 ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,45 ile 11-20 yıl, 22,67 ile 10 yıla kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Entelektüel alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,73 ile kıdemi 10 yıla kadar olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,68 ile 21 yıl ve üzeri, 22,52 ile 11-20 yıl olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Okul müdürlerinin kıdemlerine göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Okul müdürlerinin kıdemlerine göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	KT	sd	KO	F	p
Hayat kurtarıcı	Gruplar Arası	7,140	2	3,570	,119	,888
	Grup İçi	2976,271	99	30,063		
	Toplam	2983,412	101			
Dikkatli	Gruplar Arası	17,068	2	8,534	,403	,669
	Grup İçi	2095,138	99	21,163		
	Toplam	2112,206	101			
Mutluluk veren	Gruplar Arası	134,357	2	67,179	2,440	,092
	Grup İçi	2725,143	99	27,527		
	Toplam	2859,500	101			
Mesafeli	Gruplar Arası	5,332	2	2,666	,103	,902
	Grup İçi	2562,158	99	25,880		
	Toplam	2567,490	101			
İsyankar	Gruplar Arası	38,147	2	19,073	1,200	,306
	Grup İçi	1573,432	99	15,893		
	Toplam	1611,578	101			
Saldırgan	Gruplar Arası	34,164	2	17,082	1,123	,329
	Grup İçi	1505,415	99	15,206		
	Toplam	1539,578	101			
Bürokrat	Gruplar Arası	19,492	2	9,746	,429	,652
	Grup İçi	2246,832	99	22,695		
	Toplam	2266,324	101			
Entelektüel	Gruplar Arası	,807	2	,404	,021	,979
	Grup İçi	1928,487	99	19,480		
	Toplam	1929,294	101			

Tablo 13 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin kıdemleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

4.2.2. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

4.2.2.1. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri okul müdürlerinin mezuniyet durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin mezuniyet düzeylerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla Kruskal Wallis işaretli sıralar testi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Okul müdürlerinin mezuniyet durumlarına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin Kruskal Wallis işaretli sıralar testi sonuçları

Boyutlar	Eğitim düzeyi	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Hayat kurtarıcı	Önlisans	15	46,63	2	,770	,680
	Lisans	62	53,43			
	Lisansüstü	25	49,64			
Dikkatli	Önlisans	15	53,03	2	,307	,858
	Lisans	62	52,26			
	Lisansüstü	25	48,70			
Mutluluk veren	Önlisans	15	49,83	2	2,023	,364
	Lisans	62	48,97			
	Lisansüstü	25	58,78			
Mesafeli	Önlisans	15	56,37	2	,579	,749
	Lisans	62	51,30			
	Lisansüstü	25	49,08			
İsyankar	Önlisans	15	60,33	2	6,345*	,042
	Lisans	62	45,60			
	Lisansüstü	25	60,84			
Saldırgan	Önlisans	15	45,90	2	1,961	,375
	Lisans	62	50,15			
	Lisansüstü	25	58,20			
Bürokrat	Önlisans	15	52,60	2	,477	,788
	Lisans	62	52,66			
	Lisansüstü	25	47,96			
Entelektüel	Önlisans	15	42,97	2	4,749	,093
	Lisans	62	56,60			
	Lisansüstü	25	43,96			

Tablo 14 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin mezuniyet düzeyleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte isyankar alt boyutunda hesaplanan X^2 değeri ($X^2=5,748$; $p<,05$), ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir. İsyankar alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla gruplar arasında ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalara göre önlisans-lisans, önlisans-lisansüstü arasında herhangi bir farklılaşma bulunmazken; yalnızca, eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan okul müdürlerinin puanları arasında farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Yapılan ikili karşılaştırmaya yönelik olarak elde edilen Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Okul müdürlerinin mezuniyet durumlarına (Lisans/Lisansüstü) göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Hayat kurtarıcı	Lisans	62	44,87	2782,00	721,00	,612
	Lisansüstü	25	41,84	1046,00		
Dikkatli	Lisans	62	44,85	2781,00	722,00	,618
	Lisansüstü	25	41,88	1047,00		
Mutluluk veren	Lisans	62	41,56	2576,50	623,50	,154
	Lisansüstü	25	50,06	1251,50		
Mesafeli	Lisans	62	44,62	2766,50	736,50	,717
	Lisansüstü	25	42,46	1061,50		
İsyankar	Lisans	62	40,19	2492,00	539,00*	,026
	Lisansüstü	25	53,44	1336,00		
Saldırgan	Lisans	62	41,91	2598,50	645,50	,223
	Lisansüstü	25	49,18	1229,50		
Bürokrat	Lisans	62	45,21	2803,00	700,00	,480
	Lisansüstü	25	41,00	1025,00		
Entelektüel	Lisans	62	47,03	2916,00	587,00	,077
	Lisansüstü	25	36,48	912,00		

Tablo 15 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olan okul müdürlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte isyankar alt boyutunda hesaplanan U değeri ($U=539,00$; $p<,05$), ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgudan hareketle eğitim düzeyi lisansüstü olan okul müdürlerinin isyankarlık düzeylerinin eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.2.2. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumuna göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin eğitim yönetimi alanında herhangi bir akademik eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alma durumu		N	X	SS	t	p
	Evet aldım	Hayır almadım					
Hayat kurtarıcı	Evet aldım	Hayır almadım	30	25,5417	5,36477	2,109*	,037
			72	22,9103	5,33838		
Dikkatli	Evet aldım	Hayır almadım	30	25,7917	4,35370	,861	,392
			72	24,8718	4,64411		
Mutluluk veren	Evet aldım	Hayır almadım	30	22,0000	4,69968	-,525	,601
			72	22,6538	5,51698		
Mesafeli	Evet aldım	Hayır almadım	30	18,0417	5,12012	,589	,557
			72	17,3462	5,03965		
İsyankar	Evet aldım	Hayır almadım	30	20,4583	4,17007	-1,754	,083
			72	22,0769	3,88727		
Saldırgan	Evet aldım	Hayır almadım	30	22,7500	3,69783	,161	,872
			72	22,6026	3,98810		
Bürokrat	Evet aldım	Hayır almadım	30	23,0000	5,07337	-,381	,704
			72	23,4231	4,65852		
Entelektüel	Evet aldım	Hayır almadım	30	21,5833	5,05549	-1,369	,174
			72	22,9744	4,11830		

Tablo16 incelendiğinde güçlendirme örüntüsünün dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Hayat kurtarıcı alt boyutunda eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alan okul müdürlerinin ortalamasının 25,54, eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) almayan okul müdürlerinin ortalamasının ise 22,91 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=2,109$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) alan okul müdürlerinin hayat kurtarıcılık düzeyleri, eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim

(lisans/lisansüstü) almayan okul müdürlerinin hayat kurtarıcılık düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2.2.3. *Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerieğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?*

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alıp almama durumuna göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo17. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Eğitim yönetimi alanında hizmetiçi eğitim alma durumu	N	X	SS	t	p
Hayat kurtarıcı	Evet aldım	64	22,9844	5,24780	-1,319	,190
	Hayır almadım	38	24,4474	5,68876		
Dikkatli	Evet aldım	64	25,1094	4,82098	,060	,952
	Hayır almadım	38	25,0526	4,18458		
Mutluluk veren	Evet aldım	64	22,2969	5,84639	-,537	,593
	Hayır almadım	38	22,8421	4,34664		
Mesafeli	Evet aldım	64	17,2188	4,83200	-,755	,452
	Hayır almadım	38	18,0000	5,40770		
İsyankar	Evet aldım	64	21,9531	3,79402	,842	,402
	Hayır almadım	38	21,2632	4,32894		
Saldırgan	Evet aldım	64	22,6250	4,04930	-,041	,967
	Hayır almadım	38	22,6579	3,70008		
Bürokrat	Evet aldım	64	24,0000	4,71741	1,896	,061
	Hayır almadım	38	22,1842	4,60819		
Entelektüel	Evet aldım	64	22,9688	3,83786	,896	,374
	Hayır almadım	38	22,1053	5,15589		

Tablo 17 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin uzun süreli hizmetiçi eğitim alma durumu açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

4.2.3. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre farklılaşmakta mıdır?

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 18 ve Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 18. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Boyutlar	Öğrenci sayısı	N	X	SS
Hayat kurtarıcı	350'ye kadar	30	23,7667	6,32828
	351-700	31	24,7742	5,16210
	701 ve üzeri	41	22,4146	4,80091
Dikkatli	350'ye kadar	30	24,7000	5,54698
	351-700	31	25,1290	3,43261
	701 ve üzeri	41	25,3415	4,63470
Mutluluk veren	350'ye kadar	30	22,7000	4,62490
	351-700	31	22,9032	4,98902
	701 ve üzeri	41	22,0488	6,07845
Mesafeli	350'ye kadar	30	18,2333	5,63048
	351-700	31	17,9355	4,78843
	701 ve üzeri	41	16,6585	4,76765
İsyankar	350'ye kadar	30	20,3000	3,72457
	351-700	31	22,1290	4,33391
	701 ve üzeri	41	22,3902	3,74752
Saldırgan	350'ye kadar	30	22,5000	3,81241
	351-700	31	22,1290	3,67643
	701 ve üzeri	41	23,1220	4,16650
Bürokrat	350'ye kadar	30	22,6667	6,05340
	351-700	31	23,5806	3,64028
	701 ve üzeri	41	23,6098	4,43778
Entelektüel	350'ye kadar	30	24,0000	4,66092
	351-700	31	20,5806	3,91386
	701 ve üzeri	41	23,2195	3,99695

Tablo 18 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,77 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 351-700 olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,77 ile 350'ye kadar, 22,41 ile 701 ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Dikkatli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,34 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 701 ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 25,13 ile 351-700, 24,70 ile 350'ye kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mutluluk veren alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,90 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 351-700 olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,70 ile 350'ye kadar, 22,05 ile 701 ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mesafeli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 18,23 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 350'ye kadar olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 17,94 ile 351-700, 16,66 ile 701 ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

İsyankar alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,39 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 701 ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,13 ile 351-700, 20,30 ile 350'ye kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Saldırgan alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,12 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 701 ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,50 ile 350'ye kadar, 22,13 ile 351-700 olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Bürokrat alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,61 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 701 ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,58 ile 351-700, 22,67 ile 350'ye kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Entelektüel alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,00 ile görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 350'ye kadar olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,22 ile 701 ve üzeri, 20,58 ile 351-700 olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Öğrenci sayısı	KT	sd	KO	F	p
Hayat kurtarıcı	Gruplar Arası	100,675	2	50,337	1,729	,183
	Grup İçi	2882,737	99	29,119		
	Toplam	2983,412	101			
Dikkatli	Gruplar Arası	7,202	2	3,601	,169	,844
	Grup İçi	2105,003	99	21,263		
	Toplam	2112,206	101			
Mutluluk veren	Gruplar Arası	14,588	2	7,294	,254	,776
	Grup İçi	2844,912	99	28,736		
	Toplam	2859,500	101			
Mesafeli	Gruplar Arası	51,033	2	25,517	1,004	,370
	Grup İçi	2516,457	99	25,419		
	Toplam	2567,490	101			
İsyankar	Gruplar Arası	84,038	2	42,019	2,723	,071
	Grup İçi	1527,540	99	15,430		
	Toplam	1611,578	101			
Saldırgan	Gruplar Arası	18,204	2	9,102	,592	,555
	Grup İçi	1521,374	99	15,367		
	Toplam	1539,578	101			
Bürokrat	Gruplar Arası	18,352	2	9,176	,404	,669
	Grup İçi	2247,971	99	22,707		
	Toplam	2266,324	101			
Entelektüel	Gruplar Arası	200,721	2	100,361	5,748*	,004
	Grup İçi	1728,573	99	17,460		
	Toplam	1929,294	101			

Tablo 19 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan ve bürokrat alt boyutlarında okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı bakımından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte entelektüel alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=5,748; p<,05), ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir. Entelektüel alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre entelektüel alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Öğrenci sayısı	(J) Öğrenci sayısı	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Entelektüel	351-700	350'ye kadar	-3,41935*	,005
		701 ve üzeri	-2,63887*	,025

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı açısından entelektüel alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 351-700 olan okul müdürleri ile 350'ye kadar ve 701 ve üzeri olan okul müdürleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 20'de görülmektedir. Bu bulguya göre görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 351-700 okul müdürlerinin entelektüellik düzeyi, 350'ye kadar ve 701 ve üzeri olan okul müdürlerinininkinden anlamlı düzeyde düşüktür.

4.2.4. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta mıdır?

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 21 ve Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 21. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Boyutlar	Öğretmen sayısı	N	X	SS
Hayat kurtarıcı	20'ye kadar	36	24,3889	6,26226
	21-40	36	23,3611	4,59909
	41 ve üzeri	30	22,7000	5,32496
Dikkatli	20'ye kadar	36	24,6389	4,86476
	21-40	36	25,5278	4,53234
	41 ve üzeri	30	25,1000	4,35771
Mutluluk veren	20'ye kadar	36	22,1667	4,41750
	21-40	36	22,7500	5,20645
	41 ve üzeri	30	22,6000	6,48925
Mesafeli	20'ye kadar	36	18,7778	5,23238
	21-40	36	17,0278	5,01134
	41 ve üzeri	30	16,5667	4,68809
İsyankar	20'ye kadar	36	20,7500	3,79002
	21-40	36	21,8611	4,63004
	41 ve üzeri	30	22,6333	3,21079
Saldırgan	20'ye kadar	36	22,0278	3,72241
	21-40	36	22,7778	4,12041
	41 ve üzeri	30	23,2000	3,88099
Bürokrat	20'ye kadar	36	23,3333	5,62139
	21-40	36	22,9167	3,54058
	41 ve üzeri	30	23,8000	4,94382
Entelektüel	20'ye kadar	36	22,7222	4,76662
	21-40	36	22,8889	4,71943
	41 ve üzeri	30	22,2667	3,46344

Tablo 21 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,39 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 20'ye kadar olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,36 ile 21-40, 22,70 ile 41 ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Dikkatli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,53 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 25,10 ile 41 ve üzeri, 24,64 ile 20'ye kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mutluluk veren alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,75 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,60 ile 41 ve üzeri, 22,17 ile 20'ye kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mesafeli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 18,78 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 20'ye kadar olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 17,03 ile 21-40, 16,57 ile 41 ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

İsyankar alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,63 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 21,86 ile 21-40, 20,75 ile 20'ye kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Saldırgan alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,20 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,78 ile 21-40, 22,03 ile 20'ye kadar olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Bürokrat alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,80 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,33 ile 20'ye kadar, 22,92 ile 21-40 olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Entelektüel alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,89 ile görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,72 ile 20'ye kadar, 22,27 ile 41 ve üzeri olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Öğretmen sayısı	KT	sd	KO	F	p
Hayat kurtarıcı	Gruplar Arası	48,251	2	24,125	,814	,446
	Grup İçi	2935,161	99	29,648		
	Toplam	2983,412	101			
Dikkatli	Gruplar Arası	14,228	2	7,114	,336	,716
	Grup İçi	2097,978	99	21,192		
	Toplam	2112,206	101			
Mutluluk veren	Gruplar Arası	6,550	2	3,275	,114	,893
	Grup İçi	2852,950	99	28,818		
	Toplam	2859,500	101			
Mesafeli	Gruplar Arası	92,929	2	46,465	1,859	,161
	Grup İçi	2474,561	99	24,996		
	Toplam	2567,490	101			
İsyankar	Gruplar Arası	59,556	2	29,778	1,899	,155
	Grup İçi	1552,022	99	15,677		
	Toplam	1611,578	101			
Saldırgan	Gruplar Arası	23,584	2	11,792	,770	,466
	Grup İçi	1515,994	99	15,313		
	Toplam	1539,578	101			
Bürokrat	Gruplar Arası	12,774	2	6,387	,281	,756
	Grup İçi	2253,550	99	22,763		
	Toplam	2266,324	101			
Entelektüel	Gruplar Arası	6,650	2	3,325	,171	,843
	Grup İçi	1922,644	99	19,421		
	Toplam	1929,294	101			

Tablo 22 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

4.2.5. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 23 ve Tablo 24' te verilmiştir.

Tablo 23. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Boyutlar	Okul türü	N	X	SS
Hayat kurtarıcı	İlkokul	38	25,1842	5,15624
	Ortaokul	34	22,1765	5,51291
	İlkokul+Ortaokul	30	22,9667	5,32064
Dikkatli	İlkokul	38	25,2895	4,37998
	Ortaokul	34	25,7941	5,07387
	İlkokul+Ortaokul	30	24,0333	4,15629
Mutluluk veren	İlkokul	38	22,7895	4,92186
	Ortaokul	34	21,8529	5,26931
	İlkokul+Ortaokul	30	22,8667	5,94650
Mesafeli	İlkokul	38	18,4474	5,48067
	Ortaokul	34	16,8824	4,42968
	İlkokul+Ortaokul	30	17,0333	5,10229
İsyankar	İlkokul	38	21,6053	4,29670
	Ortaokul	34	20,9118	4,11477
	İlkokul+Ortaokul	30	22,7000	3,31298
Saldırgan	İlkokul	38	21,7632	3,48304
	Ortaokul	34	23,0882	3,97239
	İlkokul+Ortaokul	30	23,2333	4,24819
Bürokrat	İlkokul	38	22,3684	5,24750
	Ortaokul	34	24,0882	4,12948
	İlkokul+Ortaokul	30	23,6667	4,64857
Entelektüel	İlkokul	38	22,3684	4,75577
	Ortaokul	34	23,3824	3,96969
	İlkokul+Ortaokul	30	22,1667	4,33179

Tablo 23 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,18 ile görev yaptığı okul türü ilkokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,97 ile ilkokul+ortaokul, 22,18 ile ortaokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Dikkatli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,79 ile görev yaptığı okul türü ortaokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 25,29 ile ilkokul, 24,03 ile ilkokul+ortaokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mutluluk veren alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,87 ile görev yaptığı okul türü ilkokul+ortaokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,79 ile ilkokul, 21,85 ile ortaokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mesafeli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 18,45 ile görev yaptığı okul türü ilkokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 17,03 ile ilkokul+ortaokul, 16,88 ile ortaokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

İsyankar alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,70 ile görev yaptığı okul türü ilkokul+ortaokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 21,61 ile ilkokul, 20,91 ile ortaokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Saldırgan alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,23 ile görev yaptığı okul türü ilkokul+ortaokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,09 ile ortaokul, 21,76 ile ilkokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Bürokrat alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,09 ile görev yaptığı okul türü ortaokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,67 ile ilkokul+ortaokul, 22,37 ile ilkokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Entelektüel alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,38 ile görev yaptığı okul türü ortaokul olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,37 ile ilkokul, 22,17 ile ilkokul+ortaokul olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 24 'te verilmiştir.

Tablo 24. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Okul türü	KT	sd	KO	F	p
Hayat kurtarıcı	Gruplar Arası	175,793	2	87,897	3,099*	,049
	Grup İçi	2807,618	99	28,360		
	Toplam	2983,412	101			
Dikkatli	Gruplar Arası	51,865	2	25,932	1,246	,292
	Grup İçi	2060,341	99	20,812		
	Toplam	2112,206	101			
Mutluluk veren	Gruplar Arası	21,453	2	10,726	,374	,689
	Grup İçi	2838,047	99	28,667		
	Toplam	2859,500	101			
Mesafeli	Gruplar Arası	53,599	2	26,800	1,055	,352
	Grup İçi	2513,891	99	25,393		
	Toplam	2567,490	101			
İsyankar	Gruplar Arası	51,464	2	25,732	1,633	,201
	Grup İçi	1560,114	99	15,759		
	Toplam	1611,578	101			
Saldırgan	Gruplar Arası	46,608	2	23,304	1,545	,218
	Grup İçi	1492,970	99	15,081		
	Toplam	1539,578	101			
Bürokrat	Gruplar Arası	58,079	2	29,040	1,302	,277
	Grup İçi	2208,244	99	22,305		
	Toplam	2266,324	101			
Entelektüel	Gruplar Arası	28,256	2	14,128	,736	,482
	Grup İçi	1901,038	99	19,202		
	Toplam	1929,294	101			

Tablo 24 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte hayat kurtarıcı alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,099; p<,05), ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir. Hayat kurtarıcı alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 25’ te verilmiştir.

Tablo 25. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre hayat kurtarıcı alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Okul türü	(J) Okul türü	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Hayat kurtarıcı	İlkokul	Ortaokul	3,00774*	,048

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü açısından hayat kurtarıcı alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde ilkokulda görev yapan okul müdürleri ile ortaokulda görev yapan okul müdürleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 25'te görülmektedir. Bu bulguya göre ilkokulda görev yapan okul müdürlerinin hayat kurtarıcılık düzeyi, ortaokulda görev yapan okul müdürlerinininkinden anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2.6. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri görev yaptıkları ilçeye göre farklılaşmakta mıdır?

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 26 ve Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 26. Okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre öğretmenleri güçlendirme örüntüleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Boyutlar	İlçe	N	X	SS
Hayat kurtarıcı	Talas	32	24,1250	4,98223
	Melikgazi	40	23,1750	6,39666
	Kocasinan	30	23,3667	4,55225
Dikkatli	Talas	32	24,6563	4,30760
	Melikgazi	40	25,4500	5,15876
	Kocasinan	30	25,0667	4,10158
Mutluluk veren	Talas	32	22,8750	4,89733
	Melikgazi	40	22,2500	5,34334
	Kocasinan	30	22,4333	5,85858
Mesafeli	Talas	32	18,0938	4,72713
	Melikgazi	40	17,1250	5,24863
	Kocasinan	30	17,4000	5,19682
İsyankar	Talas	32	21,5625	4,32500
	Melikgazi	40	21,9000	3,55037
	Kocasinan	30	21,5667	4,30464
Saldırgan	Talas	32	22,9063	3,58635
	Melikgazi	40	22,6750	4,14102
	Kocasinan	30	22,3000	4,00990
Bürokrat	Talas	32	22,7500	4,80591
	Melikgazi	40	24,0250	5,62726
	Kocasinan	30	23,0000	3,11836
Entelektüel	Talas	32	22,7500	4,85931
	Melikgazi	40	22,1000	4,35478
	Kocasinan	30	23,2667	3,86793

Tablo 26 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,13 ile görev yaptığı ilçe Talas olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,37 ile Kocasinan, 23,18 ile Melikgazi olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Dikkatli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,45 ile görev yaptığı ilçe Melikgazi olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 25,07 ile Kocasinan, 24,66 ile Talas olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mutluluk veren alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,88 ile görev yaptığı ilçe Talas olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,43 ile Kocasinan, 22,25 ile Melikgazi olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Mesafeli alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 18,09 ile görev yaptığı ilçe Talas olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 17,40 ile Kocasinan, 17,13 ile Melikgazi olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

İsyankar alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 21,90 ile görev yaptığı ilçe Melikgazi olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 21,57 ile Kocasinan, 21,56 ile Talas olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Saldırgan alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,91 ile görev yaptığı ilçe Talas olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,68 ile Melikgazi, 22,30 ile Kocasinan olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Bürokrat alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,03 ile görev yaptığı ilçe Melikgazi olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,00 ile Kocasinan, 22,75 ile Talas olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Entelektüel alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,67 ile görev yaptığı ilçe Kocasinan olan müdürlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,75 ile Talas, 22,10 ile Melikgazi olan müdürlerin izlediği görülmektedir.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 27' de verilmiştir.

Tablo 27. Okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçeye göre öğretmenleri güçlendirme örüntülerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	İlçe	KT	sd	KO	F	p
Hayat kurtarıcı	Gruplar Arası	17,170	2	8,585	,287	,751
	Grup İçi	2966,242	99	29,962		
	Toplam	2983,412	101			
Dikkatli	Gruplar Arası	11,220	2	5,610	,264	,768
	Grup İçi	2100,985	99	21,222		
	Toplam	2112,206	101			
Mutluluk veren	Gruplar Arası	7,133	2	3,567	,124	,884
	Grup İçi	2852,367	99	28,812		
	Toplam	2859,500	101			
Mesafeli	Gruplar Arası	17,196	2	8,598	,334	,717
	Grup İçi	2550,294	99	25,761		
	Toplam	2567,490	101			
İsyankar	Gruplar Arası	2,737	2	1,368	,084	,919
	Grup İçi	1608,842	99	16,251		
	Toplam	1611,578	101			
Saldırgan	Gruplar Arası	5,785	2	2,892	,187	,830
	Grup İçi	1533,794	99	15,493		
	Toplam	1539,578	101			
Bürokrat	Gruplar Arası	33,349	2	16,674	,739	,480
	Grup İçi	2232,975	99	22,555		
	Toplam	2266,324	101			
Entelektüel	Gruplar Arası	23,827	2	11,914	,619	,541
	Grup İçi	1905,467	99	19,247		
	Toplam	1929,294	101			

Tablo 27 incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin görev yaptıkları ilçe açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

4.3.Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Düşüncelerine Ait Analiz Bulguları ve Yorumları (Nitel Veriler)

Bu başlık altında, öğretmenlerin güçlendirilebilmesi için okul müdürlerinin ne tür stratejiler geliştirebileceğini ve mevcut sistemde öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine hangi konularda özerklik tanınması gerektiğini yine okul müdürlerinin kişisel görüşlerinden hareketle belirleyebilmek amacıyla anketimizin 3. bölümünde yer alan açık uçlu sorular neticesinde elde edilen verilere ait bulgular yer almaktadır.

4.3.1. Okul Müdürlerinin Birlikte Çalıştıkları Öğretmenlerin Görevlerini Daha Etkili Yerine Getirmeleri, İşdoyumlarını ve Motivasyonlarını Yükseltmek İçin Kullandıkları Stratejilere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, anketimizin 3. Bölümünde yer alan aşağıdaki soruya katılımcıların verdiği yanıtların içerik analizi sonrasındaki bulgular tablo 28’de sunulmuştur.

Soru1: Size göre, okullarda öğretmenlerin görevlerini daha etkin yerine getirmeleri, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yükseltilmesi için okul müdürleri ne tür stratejiler kullanabilir/geliştirebilirler?

Tablo 28. Okul Müdürlerinin Öğretmen Güçlendirme Stratejilerine Yönelik Görüşleri

Görüşmelerden elde edilen ifadeler	Ortaya çıkan konular/ temalar	Toplam görüş sayısı
Seviyeli ve iyi bir arkadaşlık ilişkisi kurulmalı(G16)Fazla resmi olmaktan kaçınarak yetkisini değil etkisini kullanma yollarına başvurabilir (G 38)		
İş yaşamı dışındaki özel yaşamla ilgili personelin özel günlerinde yanında bulunulması (Doğum, ölüm, düğün vs) (G26, G82) İnformel ilişkilere gerekli önem verilebilir (G3, G39)		
Çalışanları çok iyi tanımalı (G30)	İNFORMAL İLİŞKİLER	19
Çalışanların yeteneklerini ve karakteristik özelliklerini iyi tanımalı ve bu alanlara uygun görev ve sorumluluk vermeli (G57, G62)		
Onların değerli olduklarının hissettirilmesi, moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması gerekir (G6, G21, G34, G42, G43, G44) Öğretmenler odasına sıklıkla gitmeli ve zaman zaman sıkıntılarını paylaşmalı (G21, G35, G50, G61)		
Öğretmenlerin özellikle teneffüs ve molalarda yararlanabilecekleri, dinlenebilecekleri iyi donanımlı öğretmenler odası düzenlenebilir (G69)	OKULUN FİZİKİ YAPISINDA İYİLEŞTİRME	6
Okulun fiziki imkanlarını hazır hale getirebilir (G37)		
Öğretmenlerin çalışma mekanlarının iyileştirilmesi (G5, G9, G72)		
Okul içi dizaynı gerektiğinde yenilemek (sıra, masa, pano) (G75)		
Ders araç gereçlerinin eksiksiz ve çalışır olmasına çalışmak (G17, G21)	MATERYAL TEMİNİ	6
Öğretmenlerin istedikleri alet ve edevatı çok çabuk temin edebilir (G5, G44)		
Her okulun kendi iç standartları olmalı, bu standartlar çalışandan, öğrenciden ve veliden beklenmelidir. İç standartların belirli ve yazılı olması çatışmaları önleyebilecektir. (G8) (G33)		
Herkesin uyacağı ortak kurallar koyulduktan sonra onların rahat çalışması sağlanmalıdır (G60)	KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAK	8
Okullarımız kurumsallaşmalı ve kurum kültürü oluşturulmalıdır (G3)		

Kurumsal mantık bilinci oluşturmak (G56) (G53) Kurum kültürü oluşturulmalı (G82, G84)		
Çeşitli ödüllendirme yöntemleriyle iş doyumları ve motivasyonları sağlanabilir (G52, G72)		
Başarılar ödüllendirilmeli (G17, G24, G31, G36, G38, G39, G97, G100)		
Öğretmenlerin başarıları ölçülmeli, sembolik değil maaşla ödüllendirmeler yapılmalıdır (G85)	ÖDÜLLENDİRME	22
Ödüllendirme sistemi şeffaf uygulanmalı (G56)		
İşini iyi yapanı toplum içinde ödüllendirme/takdir etme (G5,G79,G98)		
Öğretmenlerin görevlerini yaparken başlarına gelebilecek bir olumsuzlukta okul müdürlerinin kendi yanlarında olacağını bilmeleri, ona güvenmeleri gerekir (G12,G71)		
Söylenen sözler ve isteklere cevap vermede sözlerin arkasında durmak ve güvenilir olmak (G29)	İKLİM	22
Hoşgörülü olmak, insanları dinleyebilmek ve değer vermek en iyi motivasyon aracıdır (G29)		
Samimi, gülyüz ve güvene dayalı, huzurlu bir ortam hazırlamalı (G35, G47, G48, G58, G66, G67, G83, G84)		
Okul dışında zaman geçirmek anlaşılabilirliği artırır (G32)		
Öğretmenlerin katılımı ile sosyal faaliyetler yapılmalı (G15, G17, G22, G31, G42, G47, G76)		
Motivasyon artırıcı etkinlikler (moral günleri) yapılabilir (G8, G21, G24, G37, G82)	MORAL ETKİNLİKLERİ	19
Çeşitli vesilelerle öğretmenleri okul dışında bir araya getirebilirler (G5, G51, G72)		
Yapılan işin evrensel değeri işgörenlere hizmetiçi eğitim yoluyla kavratılabilir(G52)		
Öğretmenlerin bilinç düzeyini yükseltebilecek, bilhassa eksik oldukları alanlarda iyi programlanmış seminerler düzenlemek (G51)	HİZMETİÇİ EĞİTİM	11
Öğretmenleri yeniliklere hazırlamak için önceden yetiştirici planlama ve çalışmalar yapılır (G20)		
Öğretmenlerin kendilerini yetiştirebilecekleri kurslar açılabilir, seminerler verilebilir (G37,G93)		
Demokratik yönetim bilinci oluşturmak (G56)Öğretmenlerle birlikte stratejik eylem planı oluşturmak(G56)	KATILIM	16

Öğretmenlerin yönetime dahil olduğu bir sistem geliştirilmeli (G20,G101)		
Sorunların tespiti ve çözümünde ortak akıl geliştirmek (G27,G42,G84)		
Öğretmenler karar sürecinde etkili olmalı (G32,G34,G63,G72,G78,G82,G100)		
Samimiyet en önemli ilke olmalı (G29)Öğretmenlere karşı kibar, saygılı ve hoşgörülü muameleyi ön planda tutabilir(G39,G58)		
Öğretmenlere güven vermek (G17,G19,G78) Tüm personele eşit mesafede olmak (G75) İş ortamındaki olumsuz uyarıcıların giderilmesi gerekir (G69)	YÖNETİM ANLAYIŞI	21
Baskı gruplarının öğretmen üzerindeki etkisini azaltmak gerekir (G25) Öğretmen yakın takibe alınmamalıdır (G79)		
Siyasetten uzak, eşit, adil bir okul yönetimi olmalı (G8, G14, G23, G42, G48, G49, G82, G96)		
Okul müdürleri personel ile etkili iletişim kurabilmeliler(G32,G42,G57,G91)		
Okul müdürü nerede nasıl konuşacağını bilmeli (G46)		
Hoşgörülü olmak, insanları dinleyebilmek ve değer vermek en iyi motivasyon aracıdır. (G29, G71) Öğretmenlerin sorun ve ihtiyaçlarını dinlemek, onların işyeri beklentilerini bilmek (G63)	ETKİLİ İLETİŞİM	12
Okul müdürü iletişime açık olmalı (G28, G30)		
Okulun müdürün değil, tüm öğretmen, öğrenci ve velilerin olduğunu hissettirmek gerekir(G12,G90)Öğretmen, veli, idare arasında daha sıkı işbirliği yapılan yönetim anlayışı olmalı(G20)		
İstişare toplantıları yapmak gerekir (G75) Ben değil biz ruhu yerleştirilmeli (G74, G76, G84, G89)	TAKIM RUHU (İŞBİRLİĞİ)	14
Okullar, müdürlerin okulu olmaktan çıkarılmalı TKY harekete geçirilmelidir (G28)		
Okulda alınan kararlara öğretmenlerin etkin olarak katılarak takım oluşturulması		

(G2, G63, G78, G92)		
Öğretmenlere rehberlik edilerek çalışmaların denetlenmesi sağlanmalıdır(G64)		
Öğretmenin idareci,-hizmetli-öğrenci ve veli ile ilgili sorunlarını en hızlı şekilde çözümleni (G61, G76)		
Problemleri sükûnetle çözer, yardımcı ve rehber olurum (G23)		
Okul müdürü çalışmaları ve davranışlarıyla iyi örnek olabilir, öğretmenlerin yeni fikir ve projelerinin önünü açar, onlara destek sunabilir (G39, G70)	LİDERLİK	13
Okul müdürü iyi bir lider olmalı (G28, G29, G30, G84) Risk alabilmeli (G30,G46)		
Okul kültürü de oluşturabilecek bir proje üzerinde çalışmak. Bilim olimpiyatlarına öğrenci yetiştirmek, özürllüler yararına yardım toplamak vs (G51) Öğretmenlerin okul içerisinde aktif rol almasını sağlayacak projeler geliştirip okulun öğretmeni olma konusunda olumlu pekiştireçlerin kullanılması gerekebilir(G69,G70)		
Öğretmenlerin yeni fikir ve projelerinin önünü açar, onlara destek sunabilir (G39, G47, G48, G60, G71)	PROJELERE DESTEK OLMA	12
Öğretmenlerin projelerine maddi ve manevi destek verilmelidir (G17, G31, G61)		
Öğretmen, okulun ve öğrencinin faydasına olan bir çalışmayı yapmak istediğinde okul müdürünün ona onay vereceğini ve destek olacağını bilmeli (G12)		

4.3.2. Öğretmenlerin Etkili ve Verimli Çalıştırılabilmesi İçin Okul Müdürlerinin Özerklik İstedığı Konular

Bu başlık altında, anketimizin 3. Bölümünde yer alan aşağıdaki sorunun içerik analizi sonucundaki bulgular tablo 29'da sunulmuştur.

Soru2: Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine hangi konularda özerklik tanınmalıdır? Neden?

Tablo 29. Öğretmenlerin Etkili ve Verimli Çalıştırılabilmesi için Okul Müdürlerinin Özerklik İstedığı Konular

Sorunun kapsamı	Görüşmelerden elde edilen temel ifadeler	Ortaya çıkan konular	Toplam görüş sayısı
a. Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine hangi konularda özerklik tanınmalıdır?	Okul müdürü idarecilerini kendisi seçebilmeli (G29, G86, G87, G95, G96) Her okulda kendi kadrosunu (öğretmen seçiminde) okul yönetimi yapmalı (G56, G96) Öğretmenlik mesleği sözleşmeli hale getirilmeli (G3, G28, G29, G40, G69, G81)	ÇALIŞMA EKİBİ	34
	Performans kriterleri belirlenmeli (G29) Personel ücretleri performans kriterlerine göre belirlenmeli (G4, G66, G84, G87) Değerlendirme (sicil) yeniden gelmeli (G35)	PERFORMANS DEĞERLENDİRME	14
	Öğretmenlerin kılık kıyafet kuralları müdürlerin yönetimine bırakılarak öğretmenlerin en rahat oldukları şekilde çalışmalarını sağlanabilir (G14, G26, G37, G44, G51)	KILIK KIYAFET	5
	Personel izinlerinin okul müdürüne bırakılması gerekir (G1, G4, G31, G35, G94)	PERSONEL İZİNLERİ	7
	Her okul müdürünün yeterli miktarda parasal kaynağı olmalı ve bu kaynağı kullanma konusunda da özerkliği olmalıdır (G62, G96) İdareci, öğretmen ve veliden oluşan bir komisyonla bu ödenek kullanılabilir (G93)	OKUL BÜTÇESİ	25
	Ödül ve ceza uygulaması kurum amirine (1. Sicil amirine) verilmelidir (G11, G45, G57, G69, G87, G100, G101)	ÖDÜLLENDİRME VE CEZALANDIRMA	38
	Denetimle ilgili yetkiler güçlendirilmeli (G49, G75)	DENETİM	5
	Uygulamalı eğitime yönelik finansal destek olmalı (G29) Öğrencileri ile yapacağı sosyal faaliyet izinlerinde (G51)	GEZİ-GÖZLEM	8
	Çevre şartlarına göre müfredatın esnek olması gerekir (G12, G16, G22, G32, G84)	MÜFREDAT	5
	Öğretmenin ders yükünü azaltma veya çoğaltabilme, ders saatini ayarlayabilme (G57, G79)	MESAİ	6
	Kaynak kitap alımında (G55, G61, G92)	ARAÇ-GEREÇ	10
	Hizmet alımı serbest bırakılmalı (G19, G21)	HİZMET ALIM	3

4.4.Öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerinin sözü edilen konularda özerklik isteme nedenleri

Araştırmamızın nitel verilerini oluşturan anketimizin 3. Bölümündeki 2. Soru gereğince öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine özerklik tanınmasını istedikleri konular yukarıda verilmiş olup bu konulara/ temalara ilişkin özerklik isteme gerekçeleri aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 30. Okul müdürlerinin çalışma ekibi konusunda özerklik isteme nedenleri

Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine çalışma ekibi konusunda neden özerklik tanınmalıdır?	İstenilen personelin seçilebilmesi takım ruhu oluşturulması konusunda önemli olacağından başarıyı da beraberinde getirecektir (G29, G63, G95)
	Yönetim ekip işi olduğu için amirler kendi ekibini oluşturabilmelidir (G49,86)
	İş yavaşlatan, iş yapmayan, okulunu sevmeyen, okuluna sahip çıkmayanlar ile aynı ortamda bulunmamak (G33,G96)
	Bir kurumda başarının anahtarı ekip çalışmasına (ortak akıl) dayanır (G39)
	Okullarda müdür başkanlığında komisyon oluşturulmalı, oluşturulan öğretmen havuzundan öğretmen seçimi yapılabilmeli (G40)
	İş güvencesi insanları tembelleştiriyor, öğretmen kendisini geliştirmiyor (G40)
	Okulda verimli olamayanların geri hizmetler yani diğer memuriyetlerde görevlendirilmesi (eğitim-öğretim dışında (G43, G68)
	Hedeflere ulaşabilmek için, ekip ruhunun yaratılabilmesi için (G29)
	Kurduğu kadroyla çalışan okul yönetimi, istedik hedefe ulaşmak için vizyonunu gerçekleştirmede daha başarılı olacaktır (G56)
	Okullarda verimi düşüren en büyük etmen idareciler arasındaki huzursuzluk, çekişme ve problemler, bütün okula sirayet ediyor. Okul müdürü çalışacağı yakın arkadaşlarını kendisi seçebilmelidir (G87)

Tablo 31. Okul müdürlerinin performans değerlendirme konusunda özerklik isteme nedenleri

<p>Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine performans değerlendirme konusunda neden özerklik tanınmalıdır?</p>	657 zırhına giren öğretmene yaptırım konusunda yetersiz kalınıyor (G2,G15, G28)
	Öğretmen sicilinin doldurulacağını bilmeli (G35)
	Öğretmenlerin performansları değerlendirilerek onların daha verimli çalışmalarına yol açılabilir (G38, G60, G66)
	Öğretmen çalışmasını en iyi müdür gözlemler (G16)
	Az çalışanla çok çalışan aynı ücreti almaktadır (G4) Çalışan öğretmenlerin maaş ve ücretlerinin arttırılarak verimli çalışmayı özendirmek (G72)
	Teftiş sistemi ile 1 veya 2 ders saatinde öğretmenin çalışma performansının ölçülmesinin güç olacağı. Onunla haftanın 5 günü bire bir iletişimde olanlar daha iyi değerlendirir (G45)
Personelin ücretlerini performansa göre ölçeklendirip ona göre de maaşlar belirlenmeli her ayda değişebilmeli (G84)	
Personelin ödüllendirilmesi ve ücretini amirinin belirlemesi, iş başarımı ve kaliteyi arttıracaktır. Çünkü ücreti ve ödülü veren başka yöneten başka olursa gerçekte oradan etkili bir yönetim beklenemez (G87)	

Tablo 32. Okul müdürlerinin kılık kıyafet konusunda özerklik isteme nedenleri

<p>Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine kılık kıyafet konusunda neden özerklik tanınmalıdır?</p>	Çalışma ortamında giyim kuşam konusunda okul yönetimine sağlanacak özerklik personeli olumlu etkileyecektir (G26)
	Öğretmenin istediği kıyafetle gelip rahat edeceği bir ortam oluşturmasına imkan tanınmalıdır (G51)

Tablo 33. Okul müdürlerinin personel izinleri konusunda özerklik isteme nedenleri

<p>Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine personel izinleri konusunda neden özerklik tanınmalıdır?</p>	<p>Sorumluluk verdiği kişinin yetkisi de olmalıdır. Yetkisiz sorumluluk angarya olarak hissedilir. Okul müdürleri personele 1 günlük mazeret izni dahi verememektedir (G4)</p>
	<p>İzin alabilmek müdüre karşı sorumluluğu artırabilir (G31)</p>
	<p>İzinlerdeki suiistimalleri önleyecek düzenlemeler yapılmalı (G102)</p>

Tablo 34. Okul müdürlerinin okul bütçesi konusunda özerklik isteme nedenleri

<p>Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine okul bütçesi konusunda neden özerklik tanınmalıdır?</p>	<p>Velilere karşı muhtaç duruma düşmemek için (G36)</p>
	<p>Yeterli miktarda parasal kaynağı olan okul müdürü, öğretmenleri için daha güzel, konforlu, temiz bir çalışma ortamı hazırlayabilir (G62)</p>
	<p>Okulun donatım, temizlik, kırtasiye ve diğer tesislerinin ihtiyaçlarının sorun olmaktan çıkması ve eğitim-öğretime zaman ayrılması için (G63)</p>
	<p>Maddi imkansızlıklar nedeniyle öğretmenlerin pek çok istek ve beklentilerine okul yönetimi olarak cevap verilemediği zamanlar olmaktadır (G69)</p>
	<p>Ekonomik özerklikle hizmet satın alınabilmeli (G96)</p>

Tablo 35. Okul müdürlerinin ödüllendirme ve cezalandırma konusunda özerklik isteme nedenleri

<p>Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine ödüllendirme ve cezalandırma konusunda neden özerklik tanınmalıdır?</p>	Ödüllendirme manevi doyumunu sağlar (G31)
	Memurin Muhekkemat Kanunu değişmeli ve hak edene gerekli ceza verilmelidir (G39)
	Çalışanla çalışmayan ödüllerle belirlenmeli (G35, G97)
	Çalışma durumuna göre takdir-ceza uygulamalarının gerekli olduğu zamanlar bulunabilmektedir (G69)
	İnsanın doğası gereği yaptığı başarılı işlerden dolayı bir ödül bekler. Çalışanla çalışmayanı aynı kefeye koyarsanız yine insanın doğası gereği çalışmayanları örnek alacaktır (G39)
	Öğretmeni en iyi tanıyan müdür olduğu için (G80)
	Motive etmek (G88, G98)
	Performansı yükseltmek için (G88, G98)
	Başarılı öğretmenler belli bir süre sonra üst makamlara atanarak ödüllendirilebilmelidir (G100)
	Öğretmenler ve öğrenciye dair şikayet mercii de okul müdürü olmalı (G1)

Tablo 36. Okul müdürlerinin denetim konusunda özerklik isteme nedenleri

<p>Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine denetim konusunda neden özerklik tanınmalıdır?</p>	Denetimle ilgili yetkiler güçlendirilmelidir. Çünkü denetimin zayıf olduğu durumlarda kişisel uygulamalar ön plana çıkar G(49)
	Klasik denetim anlayışından vazgeçilmeli, iyileştirme ve işbirlikçi yaklaşımı ön planda tutan bir yaklaşım uyarlanmalı (G86)
	Okul müdürüne personeli ile ilgili, personelinin değerlendirilecek denetim ve özlük hakları ile ilgili karar verebilme fırsatları verildikçe personeli ile mesleki bağları kuvvetlenecek, müdüre karşı sorumlu ve hesap verir olunacaktır. Bu da öğretmen üzerindeki etkinin artmasıdır (G87)

Tablo 37. Okul müdürlerinin gezi-gözlem konusunda özerklik isteme nedenleri

Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine gezi-gözlem konusunda neden özerklik tanınmalıdır?	Öğretmenleri teorik eğitime bağlıyoruz, Çanakkale Savaşını anlatırken Çanakkale'ye gezi ile anlatmalıyız (G29)
	İl içi ve İl dışı gezi yapmak için izin ile zaman harcanmamalı (G51)
	Öğretmen konunun işlenişine göre çeşitli mekanlardan yararlanabilmelidir G(53)
	Gezi-gözlem her zaman seviyesi ve konusuna göre vazgeçilmezdir. İleri öğrenimdeki tercihlerine dair incelemeyi yaparken izin vb. formaliteler ulusal düzeyde okul yönetiminin yetkisinde olmalıdır (G20)
	Gezi-gözlemde öğrenciler-veli ve öğretmen kaynaştırmasını sağlamak için herhangi bir plana bağlı kalınmaması (G 61)

Tablo 38. Okul müdürlerinin müfredat konusunda özerklik isteme nedenleri

Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine müfredat konusunda neden özerklik tanınmalıdır?	Okullar farklı öğrenci profillerinden oluştuğu için merkezce belirlenen müfredat ve eğitim yöntemleri bazı bölgelerimizce uygulanamamaktadır (G32)
	Çevre koşulları ve öğrenci seviyesine göre hazırlanabilmesi için (G16)

Tablo 39. Okul müdürlerinin mesai konusunda özerklik isteme nedenleri

Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine mesai konusunda neden özerklik tanınmalıdır?	Hangi dersten ne kadar ders alabileceğini öğretmenden daha iyi bilen yoktur (G79)
	Öğretmenin yeterlilikleri doğrultusunda ders yükü olması verimliliğini artıracaktır G(57)
	Öğretmen günde en çok 4 saat derse girmeli ama en az 3 saat okulda kalmalı, etüt çalışması yapmalı bu sayede derse hazırlıklı olup öğrenciyle de bire bir ilgilenmeli (40)
	Mesai saatlerinde öğretmenin isteği dikkate alınırsa verimi artabilir (G37)

Tablo 40. Okul müdürlerinin araç-gereç konusunda özerklik isteme nedenleri

Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine araç-gereç konusunda neden özerklik tanınmalıdır?	Öğretmen kaynak kitap almayı yararlı gördüğü için alıyordur (G55)
	Her bölgenin ve eğitim çevresinin kendine ait maddi, manevi, kültürel ve ekonomik şartları düşünülerek seçimler yapılmalıdır (G61)
	Dersler daha iyi pekiştirilir (G92)

Tablo 41. Okul müdürlerinin hizmet alımı konusunda özerklik isteme nedenleri

Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine hizmet alımı konusunda neden özerklik tanınmalıdır?	Okul yönetimi tarafından okulun tamir, tadilat ve eksiklikleri için verilen mücadele hem yorucu, hem yıpratıcı hem de yasal sorumluluk yüklediğinden yapılması sakıncalı olmaktadır. Bunlar bir kurum aracılığıyla yapılmalıdır (G78)
	Okul temizliği için temizlik şirketlerinden eleman alabilmeli (G19)
	Okulun temizliğinin kadrolu hizmetliler tarafından tam yapılmaması (G21)

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar değerlendirmeleriyle birlikte sunulmuş ayrıca araştırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve yorumları aşağıda maddelenmiştir:

A. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntülerinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar ve Yorumları:

- Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri bulgularına göre Kayseri ili merkez ilçelerde görev yapan ilk ve ortaokul müdürleri öğretmen güçlendirmeye yönelik sırasıyla; *dikkatlilik hayat kurtarıcılık, bürokrat, entelektüel, saldırgan, mutluluk veren, isyankar ve mesafeli* örüntülerini benimsemektedirler.
- Kayseri ili merkez ilçelerinde görev yapan okul müdürleri öğretmenleri güçlendirirken en fazla *dikkatli* boyutunu en az ise *mesafeli* boyutunu tercih etmektedirler.

- Güçlendirme örüntüleri açısından dikkatlilik, hata yapmamaya özen göstermeyi, mükemmeliyet arayışını, bu yolla personelden otoriteye yönelik saygı oluşturmayı ve doğru davranmak, hedeflere ulaşmak, saygılı olmak, hatasız bir görünüşe sahip olmak, yanlış yapmamak gibi yönleri personele yetki vermekte dikkate almayı ifade eder. Okul müdürlerinin güçlendirme örüntülerinden en çok “dikkatlilik” yönündeki tutumları benimsemeleri Tülay Acaray’ın(2010) Ankara’da yaptığı çalışmayla da uygunluk göstermektedir.
- Güçlendirmenin *mesafeli* boyutu ise; çatışmalardan kaçınmak için personel ile resmiyeti tercih etmeyi, tehlikelerden kendini korumak için kendini personel dışında tutup yalnızlaşmayı ifade eder ki çalışma neticesinde bu örüntüye ait üst düzeyde bir katılım olmaması sevindiricidir. Çünkü yöneticinin personele mesafeli durmayı tercih ettiği kurumlarda iletişimsizlik ve güvensizlik yayılmakta ki bu da bazen mevcut sorunların paylaşılabilmesi ve çözümlenememesine sebep olmaktadır. Mesafeli bir yönetimin hakim olduğu kurumlarda personel güçlendirme de zayıftır.

B. Kişisel Değişkenlere Göre Okul Müdürünün Güçlendirme Örüntüleri Boyutlarına İlişkin Sonuçlar:

- Okul müdürlerinin kıdemlerine göre öğretmen güçlendirme örüntüleri incelendiğinde güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hiçbirinde okul müdürlerinin kıdemleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.
- Bu da öğretmenlere yaklaşımda yöneticilerin meslekî kıdemleriyle paralel olarak yaşlarının da önemli bir etken olmadığını gösterir.
- Güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin mezuniyet düzeyleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.
- *İsyankar* alt boyutunda önlisans-lisans, önlisans-lisansüstü arasında herhangi bir farklılaşma bulunmazken; yalnızca, eğitim düzeyi *lisans ve lisansüstü* olan okul müdürlerinin puanları arasında farklılaşma olduğu belirlenmiştir.

- Eğitim düzeyi lisansüstü olan okul müdürlerinin *isyankarlık* düzeylerinin eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- *İsyankar* olarak ifade edilen boyutta ise, istediklerine ulaşmak için otoriteye, kurallara ve başkaları tarafından empoze edilen yapıya karşı çıkarak istediklerini elde etmeye çalışan bir yaklaşımla kendi kurallarını yaratmaya çalışan, özgürlüklerinin ve bağımsızlıklarının peşinden koşan insan profili çizilmektedir. Bu tarz yöneticilerin her zaman çatışma ve uyuşmazlık içine girdikleri ve başkalarıyla tartışmayı sevdiği düşünülürse eğitim düzeyi yüksek lisans seviyesinde olan okul müdürlerinin mevcut eğitim sistemi ve yönetsel faaliyetlerle daha çok çatışmaya girdiği ve bunun da yenilik arayışından kaynaklandığı söylenebilir.
- Eğitim yönetimi alanında herhangi bir akademik eğitim alıp almamalarına göre okul müdürlerinin dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir
- Eğitim yönetimi alanında herhangi bir akademik eğitim (lisans/lisansüstü) alan okul müdürlerinin *hayat kurtarıcılık* düzeyleri, eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim (lisans/lisansüstü) almayan okul müdürlerinin hayat kurtarıcılık düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksektir.
- Bir güçlendirme alt boyutu olarak *hayat kurtarıcılık*, başkalarına bir şey yaptırmak için öncelikle onların mevcut problemlerini çözmek, onlara yardım etmek gerektiği fikrine dayandığı düşünülürse, eğitim yönetiminde yüksek lisans eğitimi alan okul müdürlerinin yeni yönetim yaklaşımlarından haberdar olmaları, eğitim sistemi ile ilgili problemlere ve çözüm yollarına yönelik daha çok sorgulama yaptıkları, bunun neticesi olarak öğretmene ilişkin problemleri halledip onları rahatlatmaya yöneldikleri söylenebilir.
- Okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında uzun süreli hizmet içi eğitim alıp almama durumu açısından güçlendirme alt boyutlarına göre anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

- Anketimizin bu değişkende uzun süreli hizmet içi eğitimi konusuna göre sınırlandırmadan değerlendirdiği bilinmelidir. Belki eğitim yönetimindeki yeni yaklaşımlar, personel yönetimi, hatta personel güçlendirmeyi konu alan hizmet içi eğitimlerin etkisi araştırılırsa bu tür bir hizmet içi eğitimin güçlendirme çalışmalarında anlamlı bir farklılık doğurabileceği düşünülebilir.
- Güçlendirme örüntüsü faktörlerinden hayat kurtarıcı, dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan ve bürokrat alt boyutlarında okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki *öğrenci sayısı bakımından* anlamlı bir farkın olmadığı görölmektedir.
- Bununla birlikte güçlendirme örüntüsü faktörlerinden *entelektüel* alt boyutunda okul müdürlerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı bakımından anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 351-700 okul müdürlerinin entelektüellik düzeyi, 350'ye kadar ve 701 ve üzeri olan okul müdürlerinininkinden anlamlı düzeyde düşüktür.
- Okul müdürlerinin öğretmen güçlendirme örüntülerinde okuldaki öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farkın olmadığı görölmektedir.
- Okuldaki öğrenci sayısı da öğretmen sayısı da okulun büyüklüğünü gösteren bir ölçü olarak düşünülürse her iki değişkene göre aynı sonucun çıkması beklenirken okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmeyip öğrenci sayısına göre orta ölçekte okullarda entelektüellik boyutunda tespit edilen anlamlı farklılık, okul müdürünün de kurum ikliminden etkilendiği ve yönetimindeki öğretmen profili ve tavırlarına göre bir duruş sergileyeceği düşünülerek okul iklimi ve öğretmen tutumuna bağlanabilir.
- Güçlendirme örüntüsü faktörlerinden dikkatli, mutluluk veren, mesafeli, isyankar, saldırgan, bürokrat ve entelektüel alt boyutlarında okul müdürlerinin görev yaptıkları *okul türü* açısından anlamlı bir farkın olmadığı görölmektedir.
- Bununla birlikte hayat kurtarıcılık alt boyutunda gruplar arasında(ilkokul, ortaokul, ilk ve ortaokul) anlamlı bir farkın olduğu görölmektedir.
- İlkokulda görev yapan okul müdürlerinin *hayat kurtarıcılık* düzeyi, ortaokulda görev yapan okul müdürlerinininkinden anlamlı düzeyde yüksektir.

- Bu farklılığın mesafeli, bürokrat, saldırgan veya entelektüel düzeyde değil de hayat kırtarıcılık düzeyinde olması sonucunda ilk okullarda sınıf öğretmenleri ile okul yönetimi arasındaki ilişkinin daha çok samimiyete dayalı ve daha etkileşimli olduğu söylenebilir.
- Okul müdürlerinin güçlendirme örüntülerinin görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.
- Her ilçede görev yapacak okul müdürünün tespitinde gerek kişilik, gerek yönetim anlayışı ve gerekse eğitim durumu açısından bir ayrıcalık olmadığı için okul müdürlerinin öğretmene yaklaşımlarında ilçelere göre bir farklılığın olmaması beklenen bir sonuçtur.

C. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Düşüncelerine Ait Sonuçlar

Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirmek için ne tür stratejiler geliştirebileceklerine ilişkin sonuçlar şöyledir:

- Okul müdürlerinin, öğretmenlerin görevlerini daha etkin yerine getirmeleri, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yükseltilmesi için önerdikleri stratejiler; ortak görüşlerin sayısına göre sırasıyla şu temalar çerçevesindedir: iklim, ödüllendirme, yönetim anlayışı, informal ilişkiler, moral etkinlikleri, katılım, işbirliği, liderlik, etkili iletişim, projelere destek, hizmetiçi eğitim, kurum kültürü, materyal temini, okulun fizikî yapısında iyileştirme.
- Okul müdürleri öğretmen güçlendirmek için en çok kurum iklimi ve ödüllendirmeye yönelik fikir beyan etmişlerdir.
- Bilhassa güvene dayalı, huzurlu bir çalışma ikliminin sağlanması için öğretmenlere karşı verilen sözlerde durmak, çalışma esnasında yaşanabilecek herhangi bir olumsuz durumda öğretmenin yanında bulunmak, hoşgörölü ve güler yüzlü tavırlarla öğretmene değer verdiğini göstermek gibi stratejilerin motivasyon artırmada çok geçerli bir yol olduğunu dile getirmişlerdir.

- Ödüllendirme yöntemleriyle öğretmenlerin iş doyumları ve motivasyonlarının sağlanabileceği belirtilirken ödüllendirme sisteminin şeffaf olması, ödüllerin sembolik değil maaşla ödüllendirme biçiminde olması gereğine de değinilmiştir.
- Öğretmenlere karşı kibar, saygılı ve hoşgörülü muamelenin ön planda tutulduğu, siyasetten uzak, tüm personele eşit mesafede durulan, adil bir yönetim anlayışı benimseyerek öğretmenlerin motivasyonlarının ve iş doyumlarının yükseltilebileceği belirtilmiştir.
- Çeşitli vesilelerle öğretmenleri okul dışında bir araya getirebilmeye yönelik sosyal faaliyetler ile moral sağlanabileceğine yönelik görüş bildirilirken bu yolla yönetim ve personel arası anlaşılabilirliğin sağlanabileceğine de dikkat çekenler olmuştur.
- Öğretmenler ile informal ilişkilere önem verilmesi, öğretmenin özel günlerinde (doğum, ölüm gibi) yanlarında olduğunun hissettirilmesi, öğretmenler odasına sıklıkla gidip sorunların paylaşılmasının motivasyon açısından yararına değinilmiştir.
- Demokratik bir yönetim anlayışında öğretmenin karar sürecine katılımını sağlamaya yönelik stratejiler önerilmiş, bu sayede ortak akıl geliştirmenin yararı ile birlikte öğretmenin kendisinin de katıldığı bir karara uygulama aşamasında daha motive yaklaşacağı ve öğretmenin işini, okulu sahiplenmesinin sağlanacağı belirtilmiştir.
- Okulu, müdürün okulu olmaktan çıkarıp tüm öğretmen, öğrenci ve velilerin okulu olduğunu hissettirmenin işbölümü ile sağlanacağı belirtilmiş, takım ruhu oluşturmanın iş verimliliği açısından oldukça yararlı ve gerekli olduğuna değinilmiştir.
- Okul müdürünün sadece bir yönetici değil, lider olması gerektiği belirtilmiştir. Risk alabilen, problemleri sükunetle çözen, gerektiğinde öğretmene rehberlik eden okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonu ve örgüte bağlılığı için gereği vurgulanmıştır.
- Okul müdürünün her an iletişime açık olması, öğretmenler ile etkili iletişim kurmaya çalışarak, onların iş yeri beklentilerini bilmesi, öğretmeni motive etmesi açısından gerekli görülmüştür.

- Öğretmenlere mesleklerine yönelik evrensel değerlerin kazandırılması, yeniliklere hazır olmaları ve alanlarındaki eksikliklerini gidermeleri için iyi planlanmış hizmetiçi eğitimler verilmesi gereği üzerinde durulmuştur.
- Her okulun kendi iç standartları, herkesin uyacağı ortak kurallar olması, bu kurallara çalışan, öğrenci ve velilerin uyumu sağlanarak kurum kültürü oluşturulmasının gereği üzerinde durulmuştur. Bu şekilde belirsizlikler ve çatışmalara engel olunabileceği belirtilmiştir.
- Okul müdürünün ders araç gereçlerinin eksiksiz ve çalışır durumda olmasına özen göstermesi, sınıf içindeki sıra, pano, dolap gibi ihtiyaçların gerektiğinde yenilenmesini sağlayarak öğretmenlerin materyal ihtiyacını karşılaması gerektiği belirtilmiştir.
- Öğretmenlerin çalışma mekanlarının iyileştirilmesi için okul müdürünün elinden geleni yapması gerektiği belirtilirken fizikî yapının da iş motivasyonundaki etkisine değinilmiştir.
- Özetle okul müdürleri, öğretmenlerin görevlerini daha etkin yerine getirmeleri, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yükseltilmesi için insan ilişkilerine ve iletişime odaklı bir yaklaşımı önermekte, başarılarla karşı kayıtsız kalmadan gerek maddi ödüller gerek sözle takdirin motivasyondaki önemine değinmekte, öğretmenin özel günlerinde yanlarında bulunma ve sosyal faaliyetler ile sağlanacak güvene ve samimiyete dayalı ılımlı bir okul ikliminin, öğretim için gerekli ders araç-gereçleri ve çağın ihtiyaçlarına göre donanımlı bir okul ortamıyla desteklenirse öğretmenlerin verimliliğinin sağlanacağı gibi mesleklerini severek icra etmelerinde dolayısıyla iş doyumlarında da etkili olacağını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul müdürlerinin özerklik istediği konular ile gerekçelerine yönelik sonuçlar şöyledir:

- Öğretmenin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul müdürlerinin, okul yönetimine özerklik tanınmasını istediği konular ortak görüşlerin sayısına göre sırasıyla şöyledir: ödüllendirme ve cezalandırma, çalışma ekibi, okul bütçesi,

performans değerlendirme, araç-gereç, gezi-gözlem, personel izinleri, mesai, denetim, kılık kıyafet, müfredat, hizmet alımı.

- Çalışanla çalışmayı ayırt etmek ve manevi doyumunu sağlamak, motivasyonu diri tutmak bazen de kurallara uymayanlarda caydırıcılık sağlamak için ödüllendirme ve cezalandırma yetkisinin okul yönetimine verilmesi istenmiştir.
- Kurduğu kadroyla çalışan okul yönetimi, istedik hedefe ulaşmada ve vizyonunu gerçekleştirmede daha başarılı olacağı düşüncesiyle idarî kadronun oluşturulmasında okul müdürüne özerklik talebi dile getirilirken öğretmenlerin de performans değerlendirilmesi yapılarak okul müdürünün yetkisi ile seçilebilmesinin yararına değinilmiştir. Bu şekilde ekip ruhu oluşturulacağı ve uyumlu birliktelikler sağlanırken işi yavaşlatan, okulunu ve mesleğini sevmeyen personelin elenmesi ile başarının artırılacağı belirtilmiştir.
- Okulun teçhizat, temizlik ve kırtasiye ihtiyaçlarının sorun olmaktan çıkması, daha güzel, konforlu, temiz bir çalışma ortamı hazırlanabilmesi için okula belirli bir ödenek sağlanması ve bu ödeneğin kullanımında okul yönetimine özerklik sağlanması talep edilmiştir. Bilhassa ekonomik kaynak sağlanmasının veliye muhtaçlığın giderilmesi ve eğitim öğretime daha çok zaman ayrılabilmesi için gereğine değinilmiştir.
- Öğretmen çalışmasını ve dolayısıyla performansını en iyi müdürün gözlemleyebileceği düşüncesiyle performans değerlendirmenin okul müdürünün özerkliğinde olması gereği dile getirilmiş buna bağlı olarak öğretmenin de işinde verimli olma çabasında olacağına hatta ücretlendirmenin de performans değerlendirmeye göre yapılmasının yararına değinilmiştir.
- Öğretmenin derslerde kullanacağı kaynak kitap, test vs alınması talebiyle yaşadığı sıkıntılar düşünüldüğünde her bölgenin kendine has maddi, manevi, kültürel ve ekonomik şartları düşünülerek ders araç-gereci seçiminde okul müdürüne özerklik tanınması talebi dile getirilmiştir.
- Öğretmeni teorik eğitimden kurtarmak, gezerek görerek öğrenmeyi sağlamak amaçlı bir eğitim için okul müdürüne özerklik tanınarak gezi planlamalarının formalitelerden kurtarılması talebi dile getirilmiştir.
- Okul müdürlerinin personele 1 günlük mazeret izni dahi veremeyecek durumda olduğu dile getirilerek okul yönetimine personel izinleri hususunda özerklik tanınması talep edilmiş bu yolla okul müdürüne karşı sorumluluğun da

gelişeceği ve öğretmenin mağduriyeti veya raporlarla olan suiistimallerin ortadan kaldırılacağı dile getirilmiştir.

- Öğretmenin yeterlilikleri düşünülerek ders yükünün olması, ayrıca öğretmenin özel durumlarına göre taleplerinin dikkate alınabilmesi bununla birlikte okul içerisinde ders hazırlığı ve etüt yapma koşullarının oluşabilmesi için mesai saatlerinin düzenlenmesinde okul müdürüne özerklik tanınması talep edilmiştir.
- Klasik denetim anlayışından vazgeçilerek işbirlikçi, iyileştirmeye dayalı bir denetim anlayışı benimsenip okul müdürüne denetimle ilgili özerklik tanınmasına yönelik görüşler beyan edilmiş bunun gerekçesi olarak öğretmen üzerinde okul müdürünün etkililiğinin artırılması gereği sunulmuştur.
- Çalışma ortamında giyim kuşam konusunda okul yönetimine sağlanacak özerkliğin personeli olumlu etkileyeceği, rahat kıyafetlerle okula gelen öğretmenin çalışmasına da bu rahatlığın yansıtacağı belirtilmiştir.
- Farklı çevre koşulları ve farklı öğrenci profillerinde merkezden gelen müfredatın ve eğitim yöntemlerinin aynen uygulanamadığı, bu yüzden müfredat konusunda okul müdürüne özerklik tanınması istenmiştir.
- Okulun temizlik, tadilat, tamir ve eksikleri için bir aracı kurum olması veyahut okul müdürüne hizmet alımı için özerklik tanınması gereği dile getirilmiş, okulda bu işlerde kullanılan hizmetli kadrosundaki görevlilerden verim alınamaması gerekçe olarak gösterilmiştir.
- Okul müdürleri öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için ilk olarak görevlerini lâıykı ile yapan ile yapmayı ayırt edebilmek gerektiği inancıyla ödül ve ceza uygulamalarında özerklik istemektedirler. Sonra, okul müdürleri kendi oluşturdukları ekiple başarılı bir performans gösterebilecekleri inancıyla çalışma ekibini oluşturmak hususunda, okuldaki yapım, onarım ve kırtasiye sorunlarıyla boğuşurken maddi olanaksızlıkları aşamamaları nedeniyle merkezden bir kaynak sağlanmasıyla birlikte okul bütçesini oluşturma ve harcamalarda özerklik tanınmasını istemektedirler. Özerklik istenen bu üç husustaki öncelik sırası Acaray(2010)'ın çalışmasıyla da aynılık göstermektedir. Okul müdürleri daha sonra performans değerlendirme, araç-gereç, gezi-gözlem, personel izinleri, mesai, denetim, kılık kıyafet, müfredat, hizmet alımı hususlarında da yetkilerini artırıp özerklik kazanma isteklerini dile getirmektedirler.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına uygun olarak geliştirilen öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Çalışmamız Kayseri’de sınırlı bir bölgede uygulandığından çalışma ildeki tüm ilçelerde ve benzer çalışmalar farklı illerde de uygulanarak eğitim alanında personel güçlendirmeye dikkat çekilip daha geniş verilere ulaşılabilir.
2. Özel okullardaki okul müdürlerinin öğretmen güçlendirme örüntüleri de tespit edilip devlet okullarındaki ile karşılaştırılabilir.
3. Gerek yönetici ile personel arası ilişki, gerekse personelin kendi arasındaki ilişki olmak üzere hiçbir insanî ilişkinin tek taraflı bir kontrol ile yönlendirilemeyeceği, iletişimin karşılıklı etkileşim ile süregelen bir halde değişim doğurduğu düşünülürse okul müdürlerinin de iş ortamında güçlendirme örüntülerine ilişkin tek bir kategoride değerlendirilebilecek tutumlar sergilediği söylenemeyecektir. Ancak personele karşı duruşu ile ağırlıkta olarak tercih ettiği yaklaşımlardan söz edilebilir. Bu noktada yöneticinin bilinçli bir tercihi olabileceği gibi sonrasını düşünmeden atılmış bir adımı da olabilir. Oysa nasıl ki otoriter yönetimi benimseyen bir yöneticinin mevcut gücünü personel ile paylaşmak gayesi olmayacak ve bundan dolayı atacağı adımlar mesafeyi ve gücü korumaya yönelik olacaksa personel güçlendirmenin gereğine inanıp bunu gaye edinen bir yöneticinin atacağı adımlar da bu anlamda farklı olacaktır. Öyleyse her şeyden önce dizili domino taşları gibi olan eğitim sistemi içerisinde bir yön değişikliği sağlayabilmek için en yukarıdaki yöneticiye müdahale etme şansımız yok ise de kurumlar içerisinde öğretmene, öğretmenlerin ortak sergileyecekleri duruşları ile okul yönetimine müdahale şansları vardır ve bu şans kullanılmalıdır. Okul müdürleri modern yönetim kuramları ve personel güçlendirmeye yönelik hizmet içi eğitimlere alınır ve bu konuların işleneceği çalıştaylar düzenlenirse öğretmenlere yönelik yaklaşımlarında da bilinçli bir değişim yakalanabilecektir.
4. Güçlendirme sadece yönetim tarafından bir takım imkanların astlara sunulması olarak değil astların da bu uygulamaların gayesini anlayabilecek olgunluğa

çıkarılmasını sağlamak olarak görülmelidir. Bu anlamda yönetime değil işine karşı sorumlu, motivasyonu yüksek, kurumunu sahiplenen öğretmen profiline ulaşmak, personel güçlendirmenin hedeflerini kavrayabilmek için öğretmenler de hizmet içi eğitime alınabilir.

5. Üstlerin astlara yönelik öğretmen güçlendirme çalışmalarının yanı sıra, öğretmenlerin gözünden algılanan güçlendirme boyutları değerlendirilebilir.
6. Öğretmenlerin güçlendirilebilmesinde bir basamak olan katılımcı yönetimin uygulanabilmesi için okul müdürleri tarafından, öğretmenlerin kendi görev alanlarını ilgilendiren hususlarda yönetimde karar sürecine katılmaları sağlanabilir.
7. Güçlendirmenin bir bölümü olan psikolojik güçlendirme, yöneticilerin yaklaşımlarının yanı sıra rehberlik ve psikolojik danışmanların, alanında uzman pedegogların vereceği eğitimlerle sağlanabilir.
8. Çalışmamızın nitel bölümünü oluşturan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar mevcut eğitim sisteminde yönetsel anlamda yaşanan sıkıntılara da ışık tuttuğundan yöneticilerin görüşleri bu anlamda dönüt olarak kullanılıp bakanlıkça değerlendirilebilir.
9. Öğretmen motivasyonunda önemli bir yeri olan ödüllendirmenin günümüzde sadece kaymakam yetkisinde olduğu düşünülürse çalışmamızdaki okul müdürlerinin de görüşleri doğrultusunda ödüllendirme yetkisi okul müdürlerine verilebilir.
10. Çalışma ekibi temasında belirtilen görüşler doğrultusunda okul müdürleri öğretmenlerin değilse bile uyumlu çalışabilmek için idarî kadronun belirlenmesinde yetkilendirilebilir sonucuna ulaşıyor ki bu öneri bu yıl yönetici ataması yönetmeliği doğrultusunda müdür yardımcılarının seçiminde uygulanacaktır.
11. Okulların maddi sıkıntılarına çözüm olmak ve veli ile ilişkilere parasal mevzuları katmamak için her okula merkezden bir ödenek tahsis edilebilir ve okul bütçelerini oluşturma özerkliği okul idaresine verilebilir.

KAYNAKÇA

Acaray, Tülay (2010). *Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim yönetimi ve politikası anabilim dalı eğitim yönetimi bilim dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Akçakaya, Murat(2010)."Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri:Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, "Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Sayı 25,s.145-174.

Akdemir, Ali(1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Albertyn, R. M., C. A. Kapp and J. C. Groenewald (2001), "Patterns of Empowerment in Individuals Through The Course of A Life–Skills Programme In...", *Studies in the Education of Adults*, 33(2), pp. 21-180.

Anderson, C.S.(1982), "The Search For School Climate: A Review Of The Research", *Review Of Educational Research*, Vol.52 No.3,Pp.368-420.

Appelbaum, S. H., Hebert, D. and Leroux, S. (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership- a Strategy or Fad for The Millennium?, *Journal of Workplace Learning:Employee Counselling Today*, Vol:11, No:7, 235-239.

Aşkun, Cem. (1976). *İşgören Değerlendirmesi*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Ataman, Göksel(2002).*İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi

Aydın, İnayet(2005). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aydın, Mustafa(2007). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınları

Aydın, Mustafa. (2005). *Eğitim Yönetimi*, Yedinci Basım, Ankara: Hatipoğlu Yay.

Bakan, İsmail(2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 22, No 1,181-207.

Bakan,İsmail(2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar). İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Balcı, Ali. ve İ.P., Aydın (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi

Balcı, Ali (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji Ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, Ali (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, Ali (2005). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Tekağaç Basım.

Balcı, Ali (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık 1 23

Baltaş, Acar (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Eki Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bandura, Albert (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychology Review*, 84, 191-215.

Baransel, Atilla (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt 1,İstanbul Üniversitesi Yayınları İstanbul, s. 25.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İbrahim Ethem(2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.

Başaran, İbrahim Ethem(1986). Öğretmenlerin Yönetime Katılması, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı. 1, Sayfa 117-121.

Başaran, İbrahim Ethem(1989). *Örgütsel Davranış. İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Umut Yayım.

Başaran, İbrahim Ethem(2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası

Başaran, İbrahim Ethem. ve Şakir Çinkır(2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Başaran, İbrahim. Ethem. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara.

Beşyaprak, Serkan(2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Hastane ve sağlık kuruluşları yönetimi programı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Bingöl, Dursun(1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Bolat, Tamer(2003), “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3-4, 199-219.

Budak, G., C .Aldemir ve A. Ataol (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Bursalıoğlu, Ziya(1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya(2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya(2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Şener. Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Can, Halil (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Ceylan, A (2002) “Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri*, 5 (17),113-120.

Ceylan, Adnan. (1998), *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın No:2.

Claydon, T. and M. Doyle (1996), “Trusting Me, Trusting You? The Ethics of Employee Empowerment”, *Personel Review*, 25(6) , pp.13–25.

Conger, J. A. ve R.N. Kanungo (1988).“The empowerment process: integrating theory and practice”, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

Conrad, L. (1999), “Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis; Metropolitan University, Leeds”, *UK Personnel Review*, 28(3), pp.169–191.

Cunningham, J. H. and C. Baldrig (1996), “Empowerment: The Power To Do What?”, *Endustrial Relation Journal*, 27(2), pp.143–154.

Çelebi, Muhammet Ali (2009).”Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi S.B.E. Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Karaman

Çelikten, Mustafa ve Niyazi Can (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları (Erciyes Üniversitesi Örneği) , Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, s.22, 22 269-

Çetin C. Ve G. Gürcan(2001). “Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul, s.759

Çetin, Canan(2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. Beta Yayınları, İstanbul.

Çınar, Füsün(1999). “Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)”, Uludağ Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, XVII/1-2 ,Mayıs.

Çöl, Güner (2004). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. TC Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.

Çöl, Güner(2004). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 6

Çuhadar, M.Turan(2005).“Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25 (Temmuz–Aralık), s.20-21

Çuhadar, Turan(2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme:Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 1-21.

Dalay, İ.,R. Altunışık ve R. Coşkun(2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Demir, Tuğba(2013). Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul

Doğan, Selen(2003). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim, Sayı:29

Doğan, Selen(2003). *Personel Güçlendirme*, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Ekmekyapar, Meryem(2013) Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı , Elazığ

Erdem, Ali Rıza.(2003). Eğitime Yeni Bakışlar. Ed. Ali Rıza Sünbül. Ankara:

Erdem, F.Senem (2009). Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. Ankara

Eren, Erol(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.

Eren, Erol(2003).*Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.

Erengül, Bilge(1997). *Kültür Sihirbazı*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

ERSTAD, M. (1997), Empowerment and Organizational Change, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol:9, No:7, 325-333.

Ertürk, Mümin(1998). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul:Beta Yayınları

Garfield, C. (1993) “Employee empowerment”, *Executive Excellence*, 10 3, 20-22.

Gültürk, Zeynep(2012). İlköğretim Okulu YöneticilerininGüç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul

Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları

Güney, Salih(2009). *Sosyal Psikoloji*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Gürbüz, Gözde(2012) *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Edirne

Hales, C. and Klidas, A. (1998), *Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:10, No:3, 88-95.

Honold, L. (1997), *A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations*, VOL:5, No:4, 202-212.

İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasıda Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir

Kanter, Rosabeth Moss(1993). *Men And Women Of The Cooperation*. New York: Basic Books.

Karakoç, Mehmet(2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri İle İş Doyum Seviyeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi , Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Karaman, Abdullah (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi Birinci Basım.

Karasar, Niyazi (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Koç, Rabia(2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

Koçel, Tamer(2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, Tamer(2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

Kolarik, W. J. .:1995 “Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools”, McGraw-Hill Publication year 1995 Description 925 p.McGraw-Hill series in Industrial Engineering and Management Science Series

Lee M. ve J. Koh (2001) “Is empowerment really a new concept?” International Journal of Human Resource Management, 12 (4),684-695.

LESLIE, D. R. and C. M. HOLZHALB (1998), “Measuring Staff Empowerment: Development of A Worker Empowerment Scale”, Research on Social Work Practice, 8(2), pp. 212-223.

London, M., H. H. Larsen and L. N. Thisted (1999), “Relationships Between Feedback and Self-Development”, Group and Organization Management, Thousand oaks January-March 1999, 24(1), pp.5-23.

Mallak, L.A. ve H.A.J Kurstedt (1996) “Understanding and using empowerment to change organizational culture”, Industrial Management, 38 (6), 8-19.

Mclagan, P. ve C.Nel(1997) *The Age of Participation: New Governance For the Workplace and the World*. San Francisco: Berrett-Kochler.

Mete, Yar Ali(2004).“İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Güçlendirilmesi”, XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Oktay, Handan(2007). İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi., Yeditepe Üniversitesi.

OSBORNE, S. P. (1994), “The Language of Empowerment”, *The International Journal of Public Sector Management*, Bradford, 7(3), pp.56–63.

OUDTSHOOM, M. V. and L. THOMAS (1995), “A Management Synopsis of Empowerment”, *Training for Quality*, Bradford, 3(3), pp 25-30.

Özalp, İnan ve Hülya Öcal.(2000). “Örgütlerde dönüştürücü (transformational) Liderlik yaklaşımı” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3 , sayı.4, 207-227

Özgen, Hüseyin ve Murat Türk, (1997). “Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: personel güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4),73-86.

Özgen, Hüseyin. (1989). *Yönetici Geliştirme*. Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Üniversite- Sanayi İşbirliği Yayınları: No: 2. Adana.

Paul, R. J., Niehoff, B. P. and Turnley, W. H. (2000), *Empowerment Expectations, and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages*, *Journal of Socio-Economics*, Vol:29, 471-485.

Peccei, R. and Rosenthal, P. (2001), Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions, *Journal of Management Studies*, Vol:38, No:6, 831-857.

Pektaş, Nagihan. (2004). “Personeli Güçlendirme ve Bir Örgütün Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkınlığının Değerlendirilmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pelit, Elbeyi ve Yüksel Öztürk(2011). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar”, *Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar Dergisi*, Bahar 2011, Cilt:7,Yıl:7, Sayı:1,7:1-28

Pelit, Elbeyi(2011),”Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* • 25

Sağlam Arı, G. (2003). İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıaltın, Hatice ve Aydın Yılmaz(2007).”Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”,*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 189-204.

Short, Paula. Gonzales, Edwin. (1996). The Relationship Of Teacher Empowerment And Principal. *Journal of Instructional Psychology*. Cilt. 23. Sayı. 3, 210-215.

Sönmez, Alper(2007). Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak/Burdur Bölgesi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi

Spreitzer, G. M. (1995), “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*,

Vol:38, No:5, 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:2, 483-504.

Spreitzer, G. M., Kızılos, M. A. and Nason, S. W. (1997), A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, Vol:23, No:5, 679-704.

Şahin, Dilek. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Gazi üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, Nilüfer. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tandogan, H.T. (2002). Dönüştürücü ve İlgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol:15, No:4, 666-681.

Tolay, E.,O. Sürgevil,M. Topoyan(2012), "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Ekim, Cilt: 12 , Sayı: 4

Üstüner, Mehmet(1999). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali (Malatya İli Örneği). Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wilkinson, A. (1998), Empowerment: Theory and Practice, *Personel Review*, Vol:27, No:1, 40-56.

WRONG, D. H. (1997). *Power: Its forms, bases, and uses* (2nd Edition). USA: Transaction Publishers.

Yarmalı, Sabri (2002). *Yetki Verme*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yılmaz, Kürşat ve Yahya Altınkurt(2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Mayıs, Cilt:20 No:2; 385-402

Yıp, J. S. L. (2000), Quality Service Success-Property Management Development to Empowerment: A Hong Kong Analysis, *Structural Survey*, Vol:18, No:4, 148-154.

Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu(2003).Personeli Güçlendirme-Empowerment, *G.Ü.,İİBF.Dergisi*. Cilt No .5, Sayı No.1,ss. 131-142

Zafer, Demet(2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Sakarya Üniversitesi. Eğitim Yönetimi ve Denetimi*. Sakarya

Zencir, Ebru(2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

EK1:OKUL LİSTESİ

İLÇE	KURUM_TÜRÜ	KURUM	YERLEŞİM YERİ
KOCASİNAN	İlkokul	75.Yıl Rezan Has İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Abdül Halim Bezircilioğlu İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Adviye-Ahmet Eminoğlu İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Ahmet Baldöktü İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Ahmet Eskiyanan İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Ahmet Paşa İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Akçatepe İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Akin İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Alpaslan İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Alsancak İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Amarat İlkokulu	Belde
KOCASİNAN	İlkokul	Argincık Selçuk İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Avukat Ahmet Ulucan İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Bayramhacı İlkokulu	Köy
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Beyazşehir İMKB İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Boztepe İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Buğdaylı İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Burhanettin-Hanım Karamete İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Cengiz Topel İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Cevdet Sunay İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	Ortaokul	Cevdet Sunay Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Cumhuriyet İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Dadaloğlu İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Düver İlkokulu	Belde
KOCASİNAN	İlkokul	Elagöz İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul (Görme Engelliler)	Emel Tarman Görme Engelliler İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	Ortaokul (Görme Engelliler)	Emel Tarman Görme Engelliler Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Ergenekon İlkokulu Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul+Ortaokul	Erkilet Ali Osman Özel İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Erkilet Atatürk İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	Ortaokul	Erkilet General Emir Ortaokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Erkilet Süleyman Tarman İlkokulu	Şehir
KOCASİNAN	İlkokul	Eskiömerler İlkokulu	Köy
KOCASİNAN	İlkokul	Feridun Cıngıllı İlkokulu	Şehir

KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Gazi Osman Paşa İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Gazioğlu Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Gazipaşa İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Gömeç İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Gözüakçalar İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Gültekin Gürkan İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Güneşli İlkokulu Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Hacı Mehmet Soyışık İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Hacı Nuh Nuhoğlu İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Himmetdede Atatürk İlkokulu /Ortaokulu	Belde
KOCASINAN	Ortaokul	Huriye Eren Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	İnönü İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Kadir Has Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Karakimse İlkokulu	Köy
KOCASINAN	İlkokul	Kaş İlkokulu	Köy
KOCASINAN	İlkokul	Kızık İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İmam H.Ortaokulu	Kocasinan İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Mahzemin İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Mehmet Alçı İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Mehmet Ali Bakkaloğlu İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Mehmet Koçyiğit İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Mehmet Sepici 60.Yıl Cumhuriyet İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Mehmet Tarman İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Yatılı B. Ortaokulu	Mehmet Tarman Yatılı Bölge Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Mithatpaşa İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Mustafa Kızıklı İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İmam H.Ortaokulu	Nuh Meh. Yamaner İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Orhan Gazi İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Osman Düşünel Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Osman Zeki Yücesan İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Osman Zeki Yücesan Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Oymaağaç İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Oymaağaç Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Refika Küçükçalık Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İmam Hatip Ortaokulu	Sabahat Hıfzı Gözübüyük İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Sabit Bozahmetoğlu İlkokulu	Şehir

KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Sadiye Nuhoglu İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Salih Avcın Paşa Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Salur İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Sancaktepe İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Saraycık Hacı Mehmet Soyışık İlkokulu/ Ortaokulu	Köy
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Servet Akaydın İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Sümer Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Sümer Osman Göksu İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Şehit İstihkam Er Suat Özgan İlkokulu /Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İmam Hatip Ortaokulu	Şehit Üsteğmen Mustafa Şimşek İHO	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Şehit Üsteğmen Mustafa Şimşek Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Şehit Üsteğmen Ümit Bekem İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Şeker İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Şih Mehmet Gazioğlu Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Şükrü Malaz İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Yavuz Selim İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Yazır İlkokulu	Şehir
KOCASINAN	Ortaokul	Yemliha Merkez Ortaokulu	Belde
KOCASINAN	İlkokul	Yemliha Piyade Uzman Çavuş Mürsel Gürlek İlkokulu	Belde
KOCASINAN	İlkokul	Yemliha Sami Yangın İlkokulu	Belde
KOCASINAN	İlkokul	Yeni Yuvalı İlkokulu	Köy
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Yunus Emre İlkokulu Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Yüreğil İlkokulu	Köy
KOCASINAN	İlkokul+Ortaokul	Zekiye Has İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
KOCASINAN	İlkokul	Zübeyde Hanım İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	100.Yıl İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İmam Hatip Ort.	50.Yıl Dedeman İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokulu	75.Yıl İ.M.K.B.İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	80.Yıl Cumhuriyet İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	80.Yıl İşitme Engelliler İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Adnan Menderes İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Ağırnas Osman Yücel İlkokulu	Belde
MELİKGAZİ	İlkokul	Ahmet Kirazgiller İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Ahmet Soykan İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Ambar İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Arif Eminoglu İlkokulu	Şehir

MELİKGAZİ	İlkokul	Atatürk İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Ayşe Ahmet İnci İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Ayşe Ahmet İnci Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Barbaros İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Battalgazi Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Besime Özderici İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Birlik Mensucat İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+ Ortaokul	Burhan Dinçbal İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokulu	Bülent Altop İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokulu	Büyük Bürüngüz İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokulu	Demir Karamancı İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Emine Akçakaya İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Erbosan Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokulu	Esentepe Mumcular İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Esentepe Mumcular Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Fatih İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Fatin Rüştü Zorlu İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Fatoş Büyükkuşoğlu İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Fevziye Mollaoğlu Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Gesi İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Gürpınar İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Habibe Taş İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İmam Hatip Ort.	Hacı Ali Karamercan İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Hacı Hüseyin Akoğlu İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Hacı Mustafa Gazioğlu Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Hacı Osman Güldüoğlu İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Hasan Nuriye Ünlen İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Hasan Polatkan Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Hayriye Dabanoğlu İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Hikmet Kozan Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Hikmet Yedekçioğlu İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Hisarcık Fevzi Çakmak Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Hoca Yusuf Erdem Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	İbrahim Yüzbaşıoğlu İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	İldem İMKB İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	İzzet Öksüzkaya Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Kadir- Rezan Has İlkokulu/Ortaokulu	Şehir

MELİKGAZİ	İmam Hatip Ort.	Keykubat Anadolu İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Keykubat İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Kıranardı İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Küçükbüyük İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Malazgirt İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Mehmet Bukem Somtaş İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Mehmet Kemal Dedeman Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Mehmet Miraboğlu İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Mehmet Soysaraç Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Mehmet-Şehime Germirli İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Melikgazi Belediyesi İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Melikgazi Turgut Özal İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Milli Egemenlik İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Mimar Sinan Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Mimarsinan Kasabası Sinan İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Mustafa Kemal İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Mustafa Özdal İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Mustafa Özgür İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Mustafa Tatar İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Mustafa Yazar İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Mustafa-Müjgan Boydak İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Müncübe Cingillioğlu Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İmam Hatip Ort.	Nazmi Toker İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Necip Fazıl Kısakürek İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Nuri Has Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Nurullah-Pakize Narin (Germirli) İlkokulu/Ort.	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Osman Hilmi Kalpaklıoğlu Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Osman Kavuncu Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Osman Ulubaş İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Sarımsaklı İlkokulu	Köy
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Sema Yazar İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Seyit Mehmet Kayıhan İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Şehit Aziz Özkan Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Şehit Doktor Ulucan Dayan İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Şehit Jandarma Er Ferhat Doğan İlkokulu	Şehir

MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Şehit Jandarma Komando Er Hacı Aydıncı İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İmam Hatip Ort.	Şehit Nazım İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Şehit Piyade Astsubay Serkan Ciddioğlu İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Şehit Piyade Astsubay Serkan Ciddioğlu Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Şükrü Başyazıcıoğlu Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	TOKİ Şehit Nazım İlkokulu/ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Turan İlkokulu/ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Ülfet Kızıklı İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Vali Saffet Arıkan Bedük Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Yahya Kemal Beyatlı Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Yalçın Delikan Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Yeşilyurt Mustafa Tümer İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul+Ortaokul	Yıldırım Beyazıt İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İlkokul	Yılmaz-İsmet Akansu İlkokulu	Şehir
MELİKGAZİ	İmam Hatip Ortaokulu	Yunus Büyükkuşoğlu İmam Hatip Ortaokulu	Şehir
MELİKGAZİ	Ortaokul	Zenger-Güç Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	75.Yıl Mühibe Germirli İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
TALAS	Ortaokul	Abdullah Aktan Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Alaybeyli İlkokulu/Ortaokulu	Köy
TALAS	İlkokul	Başakpınar İlkokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Bilge Kağan İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Cebir İlkokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Çatakdere İlkokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Çevlik İlkokulu	Köy
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Çömlekçi İlkokulu/Ortaokulu	Köy
TALAS	Ortaokul	Derviş Güneş Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Fatma Aksoy İlkokulu/Ortaokulu	Köy
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Fatma Zehra Dülgeroğlu İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
TALAS	İmam Hatip Ortaokulu	Fatma Z.Dülgeroğlu İmam Hatip Ort.	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Fatma-Mustafa Hasçalık İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Kamber İlkokulu/Ortaokulu	Köy
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Kani Arıkan İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Kepez İlkokulu/Ortaokulu	Şehir

TALAS	İlkokul	Koçağız İlkokulu	Köy
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Kuruköprü İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Mehmet Cemile Oğulcuklu İlkokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Osman Hilmi Kalpaklıoğlu İlkokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Örencik İlkokulu	Köy
TALAS	Ortaokul	Rauf Denктаş Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Reşadiye Yurttaşlar İlkokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Sahra-Galip Özsan İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Şehit Binbaşı Mahmut Şahin İlkokulu/ Ortaokulu	Şehir
TALAS	Ortaokul	Şehit Cengiz Timurcuoğlu Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Toki Şehit Levent Çetinkaya İlkokulu/Ortaokulu	Şehir
TALAS	İlkokul	Yamaçlı İlkokulu	Köy
TALAS	İlkokul	Yazılı İlkokulu	Şehir
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Yazyurdu İlkokulu/Ortaokulu	Köy
TALAS	İlkokulu/Ortaokulu	Yeni Ufuklar İlkokulu/Ortaokulu	Köy
TALAS	İlkokul	Yüksek Mimar Selçuk Karakimseli İlkokulu	Şehir

EK-2: GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜSÜ ANKETİNİN ORJİNAL HALİ

**THE EMPOWERMENT PATTERNS INVENTORY (DEVELOPED BY
GAYLORD REAGAN)**

Instructions: In each of the five groups below, write an 8 on the line preceding the sentence that best describes you. Then write a 1 on the line preceding the sentence that least accurately describes you. Finally, write the numbers 2 through 7 on the appropriate lines within each cluster. Do not leave any lines blank, and do not use any number more than once.

Group 1

- ___ 1. I am very sensitive to other peoples' discomfort.
- ___ 2. I have high standards, and make sure that everyone knows about them.
- ___ 3. I often smile even when I may not feel like doing so.
- ___ 4. I have a somewhat blank face that doesn't betray my feelings.
- ___ 5. Other people say that my clothes are unusual.
- ___ 6. I have lots of battle scars and bruises.
- ___ 7. My desk is piled high with papers, but they are all neatly stacked.
- ___ 8. I am very successful.

Group 2

- ___ 9. I am willing to postpone getting what I want.
- ___ 10. Other people often describe me as being an overachiever.
- ___ 11. I usually nod when other people are speaking.
- ___ 12. I am usually very quiet or even silent in meetings.
- ___ 13. My personal style makes me fun to be around.
- ___ 14. My communication is energetic and easy to understand.
- ___ 15. I tend to be very respectful toward people in positions of authority.
- ___ 16. Someday, I would like to be a teacher.

Group 3

- ___ 17. I believe that my reward may not come until my next job.
- ___ 18. I quietly judge other people who don't meet my standards.
- ___ 19. I often use humor to connect with other people at work.
- ___ 20. I believe in minimal sharing of information.
- ___ 21. When it comes to meetings, I'm the last to arrive and the first to leave.
- ___ 22. I don't like evaluating other people's performance.
- ___ 23. My pictures frequently show me wearing dress clothing.
- ___ 24. I generally arrive early at meetings.

Group 4

- ___ 25. If I help others with their problems, I believe that they will then give me what I need.
- ___ 26. I like my clothes to be color coordinated, so that mismatching is impossible.
- ___ 27. My main concern is to be like the person who supervises me at work.
- ___ 28. I use very little humor at work.
- ___ 29. I am technically bright, and have enough talent to survive problems.
- ___ 30. Any kind of “touchy-feely” stuff makes me very uncomfortable.
- ___ 31. I like lots of order and structure in my life.
- ___ 32. I have an elaborate filing system for my office.

Group 5

- ___ 33. Other people are somewhat fragile, and they often need me to rescue them.
- ___ 34. I want everything around me (desk, clothes, car, home) to be kept clean.
- ___ 35. I never make strong, explicit demands to get what I want.
- ___ 36. I try to avoid offending other people.
- ___ 37. I prefer to be my own person.
- ___ 38. Other people generally know exactly where I stand.
- ___ 39. I believe that being formal and polite is a way of showing sensitivity toward others.
- ___ 40. I like subjects like math, accounting, and engineering.

SCORING

- Using the scoring grid below, record the number that you assigned to each sentence.
- Calculate the total for each of the eight groups of five questions. Your score for each group can be no lower than five and no higher than thirty-five.
- Finally, identify which group of questions, or pattern, received your highest total and which received the lowest. In many cases your totals will indicate your preference for, or lack of use of, more than one pattern.

Scoring Grid

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.

9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16.

17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24.

25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32.

33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40.

Pattern A Pattern B Pattern C Pattern D Pattern E Pattern F Pattern G Pattern H

EK 3: GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜSÜ ANKETİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ GÜÇLENDİRME ÖRÜNTÜSÜ ANKETİ

Sayın Okul Müdürü,

Bu anket çalışması,Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi Anabilim Dalında yapılmakta olan "Kayseri İli İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri" başlıklı yüksek lisans tezine ait bir uygulamadır. Çalışma, ilimiz sınırları içindeki ilk ve ortaokul kurum müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntülerini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır.

Çalışma sonucunda personel güçlendirmeye yönelik yaklaşımların eğitim alanında da uygulanması gereğine dikkat çekmek ve yöneticilerin okulda öğretmenlere yönelik güçlendirme örüntülerini saptamaya çalışırken bir yandan güçlendirme sürecini işletebilecek birincil kademe olan okul müdürleri olarak sizlerin bakışlarınızı kendinize çevirmenizi sağlamak, öğretmenlerin, işini sahiplenen, morali ve verimi yüksek seviyelere ulaşması için izleyebileceğiniz yaklaşımlara yönelik sizleri ve sizin ışığınızda bizleri düşünmeye sevk etmek amaçlanmaktadır.

Bu anket çalışması sonucunda elde edilecek veriler, bilimsel etik kuralları dahilinde yukarıda belirtilmiş olan amaç dışında ve farklı ortamlarda kullanılmayacaktır. Buna dayanarak sizlerin anketi samimiyetinizle dolduracağınıza inanıyor, harcamayacağınız zaman ve ilginiz için şimdiden teşekkür ediyorum.

Serap MERDAN AYDEMİR

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Dent. Teftiş, Planl. ve Eko. Anabilim
Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Güçlendirme: İş görenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır. Okul ortamında ise, iş birliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile gücün artırılması, geliştirilmesi ve yapılandırılması anlayışına dayanan, müdürlere, işleri kolaylaştırma, kaynakları geliştirme hakkı veren, öğretmenleri karara katan, değerlendirme, bilinçlendirme ve yardımcı olmayı ön planda tutan ve yapılan işin sorumluluğunu öğretmene veren bir süreçtir

I.Bölüm: Kişisel Bilgiler

I. Görev yaptığınız İlkokul- Ortaokul İlkokul Ortaokul okulun türü

II. Okulun bağlı olduğu ilçe:

III. Okulunuzda çalışan toplam öğretmen sayısı kaçtır?

IV. Okulunuzda bulunan toplam öğrenci sayısı kaçtır?

V. Meslekteki kıdeminiz(Müdürlük) 1-10yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri

VI. Eğitim durumunuz

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

VII: Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

VIII. Yaşınız (Lütfen belirtiniz)

Aşağıda eğitim yönetimi alanında akademik eğitim durumunuzu ayrıca uzun süreli hizmeti içi eğitim kursu alıp almadığınızı belirtiniz.

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Lisans Eğitimi Uzun süreli Hizmetiçi Eğitim Programı

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Doktora

Güçlendirme Örüntüsü Testi (II. Bölüm)

Talimatlar: Aşağıdaki beş grubun her birini sizi en iyi tanımlayacak şekilde doldurmanız beklenmektedir. Her grupta 8 cümle vardır. Sizler gruptaki tüm cümleleri okuduktan sonra sizi en iyi tanımlayan cümlenin önündeki kutucuğa 8 yazınız. Sonra bu cümlelerden sizin için hiç uygun olmadığını düşündüğünüz cümlenin başına 1 yazınız. 8 ve 1'i yerleştirdikten sonra kalan cümleler içinde sizi en iyi yansıtan cümle için 7, çok az yansıtan cümle için ise 2 yazınız. Aynı adımları 6 ile 3 ve 5 ile 4'ü yerleştirmek için de yapınız. Hiçbir ifadeyi boş bırakmamaya özen gösteriniz ve **herhangi bir sayıyı birden fazla kullanmayınız.**

Örnek:

3	1. Toplantılara genellikle erken gelirim.
2	2. Diğer insanların performanslarını değerlendirmeyi sevmiyorum.
4	3. Diğer insanlar konuşurken genellikle başımı sallarım.
6	4. İşyerinde çok az espri yaparım.
1	5. Bazı günler öğretmen olmak isterim.
5	6. Hayatımda pek çok düzen ve yapı olmasından hoşlanırım.
8	7. Diğer insanları gücendirmekten kaçınırım.
7	8. Çok başarılıyım.

I.GRUP

	1. Diğer insanların sıkıntılarına karşı çok duyarlıyım.
	2. Yüksek standartlarım var ve herkesin bunları bildiğinden eminim.
	3. İçimden gelmediği zamanlarda bile çoğu kez gülümserim.
	4. Duygularımı açığa vurmayan ifadesiz bir yüzüm vardır.
	5. Diğer insanlar kıyafetlerimin sıradışı olduğunu söylerler.
	6. İşyerinde kavga ettiğim ve çatıştığım anlar oldukça fazladır.
	7. Çalışma masam, hepsi düzenli şekilde istif edilmiş kağıt yığınları ile doludur.
	8. Çok başarılıyım.

II.GRUP

9. İsteklerimi erteleyebilirim.

10. Diğer insanlar sıklıkla beni beklenenden fazlasını başarabilen biri olarak tanımlarlar

11. Diğer insanlar konuşurken onları genellikle başımla onaylarım.

12. Ben genellikle toplantılarda çok sakın hatta sessizimdir.

13. Kişisel tarzım sebebiyle, göz önünde olmak, bana keyif veriyor.

14. İletişimim enerjik, güçlü ve kolay anlaşılırdır.

15. Yetkili pozisyondaki insanlara karşı saygı göstermeye çok meyilliyimdir.

16. Bazı günler öğretmen olmak isterim.

III. GRUP

17. Diğer insanlara yardım etmezsem, onlar da benim isteklerimi yerine getirmeyebilirler.

18. Standartlarımı karşılamayan insanları sessizce yargılarımla.

19. İşteki diğer insanlarla iletişim kurmak için sık sık espriye başvururum.

20. Bilginin en az oranda paylaşılması gerektiğine inanırım.

21. Konu toplantılar olunca, ben toplantıya en son gelen ve toplantıdan ilk ayrılan kişiyim.

22. Diğer insanların performanslarını değerlendirmeyi sevmiyorum.

23. Fotoğraflarımda genellikle resmi kıyafetliyimdir.

24. Toplantılara genellikle erken gelirim.

IV.GRUP

25. Eğer insanlara sorunları konusunda yardımcı olursam, onların da bana ihtiyacım olan şeyi vereceklerine inanırım.
26. Kıyafetlerimin renklerinin uyumlu olmasından hoşlanırım.
27. Beni endişelendiren sektördeki amirlerime benzemektir.
28. İş yerinde çok az espri yaparım.
29. Teknik olarak çok zekiyim ve sorunlarla başa çıkacak yeterli becerim var.
30. Çok çabuk samimiyet kurup laubali tavırlara girenler beni çok rahatsız eder.
31. Hayatımda pek çok düzen ve yapı olmasından hoşlanırım.
32. Odamda özenerek düzenlenmiş bir dosyalama sistemim var.

V. GRUP

33. Diğer insanlar her nasılsa biraz kırılğanlar ve onları kurtarmam için sık sık bana ihtiyaç duyarlar.
34. Etrafımdaki her şeyin (masa, kıyafetler, araba, ev) temiz tutulmasını isterim.
35. İstedığimi elde etmek için, hiçbir zaman, keskin, açık taleplerde bulunmam.
36. Diğer insanları gücendirmekten kaçınırım.
37. Kendim olmayı tercih ederim.
38. Diğer insanlar genellikle benim tam olarak nerede durduğumu bilirler.
39. Resmi ve kibar olmak bir şekilde diğer insanlara karşı duyarlılık göstermenin bir yoludur.
40. Matematik, muhasebe ve mühendislik gibi alanlardaki konuları severim.

(III. Bölüm)

Size göre, okullarda öğretmenlerin görevlerini daha etkin yerine getirmeleri, işdoyumlarının ve motivasyonlarının yükseltilmesi için okul müdürleri ne tür stratejiler kullanabilir/ geliştirebilirler?

Size göre, öğretmenlerin etkili ve verimli çalıştırılabilmesi için okul yönetimlerine;

c) Hangi konularda özerklik tanınmalıdır?

1)

2)

3)

d) Neden?

1)

2)

3)

ANKETİ CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

EK 4: ANKET KULLANIM İZİNİ

Sayın Tülay Acaray,

2010 yılında Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı olarak çalışmış olduğunuz "Ankara İli İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmeni Güçlendirme Örüntüleri" adlı yüksek lisans tezinizde kullanmış olduğunuz ve bizzat sizin çalışmalarınızla İngilizceden Türkçeye çevrilmiş olan "Güçlendirme Örüntüsü Anketi" ni ben de " Kayseri İli İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretmeni Güçlendirme Örüntüsü" adlı yüksek lisans tezimde veri toplama aracı olarak kullanmak istiyorum.

Konuyla ilgili izninizi rica ediyorum.

Serap MERDAN AYDEMİR

- Re: tez anketi izin

Tulay Acaray (tacaray@gmail.com)

[Kişilere ekle](#)

19.11.2013

Kime: Serap Merdan



Sayın Serap Merdan

2010 yılında Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı olarak çalışmış olduğum "Ankara İli ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmeni Güçlendirme Örüntüleri" başlıklı yüksek lisans tezimde kullandığım ve İngilizceden Türkçe'ye çevirisi tarafımdan yapılan "Güçlendirme Örüntüsü Anketi" ni tez çalışmanızda kaynak göstermek koşuluyla kullanmanızdan memnun olurum.

Çalışmalarınızda kolaylıklar.



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929/605/557472

07/02/2014

Konu: Anket İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı (2012/13 Genelge) emirleri.

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans Öğrencisi Serap Merdan AYDEMİR'in Müdürlüğümüz bünyesinde Merkez İlçelerimize bağlı İlk ve Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerine yönelik olarak "Kayseri İli Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisindeki İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri" konulu yüksek lisans çalışması yapması isteği ile ilgili Erciyes Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 28/01/2014 tarih ve 1477 sayılı yazıları ilişikte sunulmuştur.

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans Öğrencisi Serap Merdan AYDEMİR'in Müdürlüğümüz bünyesinde Merkez İlçelerimize bağlı İlk ve Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerine yönelik olarak "Kayseri İli Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisindeki İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri" konulu yüksek lisans çalışması yapmasında bir sakıncanın olmadığı Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilmiş olup, eğitim-öğretimi aksatmadan Okul Müdürünün gözetiminde ve sorumluluğunda araştırmanın yapılması, Okul Müdürlüğü tarafından araştırma sonucunun Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Bilal YILMAZ
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
07/02/2014
Mehmet Emin AVCI
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Örneği (6 sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hacı Saki Mah. Osman Kavuncu Bul.
No:40/B 38010 Kocasinan/KAYSERİ
Elektronik Ağ: www.kayseri.meb.gov.tr
e-posta: arge38@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: N.TAŞ (Şef.)

Tel: (0 352) 330 11 25(160)
Faks: (0 352) 336 76 04

ÖZGEÇMİŞ

➤ Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi: 26.08.1979

Doğum Yeri : Yozgat

➤ Eğitim Bilgileri

İlkokul : 60. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu, 1990

Ortaokul ve Lise : Behice Yazgan Kız Lisesi, 1996.

Üniversite : Gazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi,
Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü, 2001.

➤ Görev Yerleri:

Himmetdede Atatürk İlköğretim Okulu /2001-2005 (KAYSERİ)

Kemalpaşa Pansiyonlu İlköğretim Okulu/2005-2006 (ARTVİN / Hopa)

Nazmi Toker İlköğretim Okulu /2006- 20012 (KAYSERİ)

Fatma Zehra Dülgeroğlu Ortaokulu /2012-Devam ediyor (KAYSERİ)