

# Öğretmen Güçlendirme Stratejileri: Yapılamama Nedenleri ve Çözüm Önerileri\*

Naciye ÇALIŞICI ÇELİK\*\* Bilgen KIRAL\*\*\*

## Atf için:

Çalışıcı Çelik, N. ve Kiral, B. (2022). Öğretmen güçlendirme stratejileri: yapılamama nedenleri ve çözüm önerileri. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 179-202, doi: 10.14689/enad.29.7

**Öz:** Bu araştırma, okul yöneticilerinin uygulaması gereken güçlendirme stratejilerini ve güçlendirme yapamama nedenlerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, 2017-2018 akademik yılında Ege Bölgesinde bir ilde dört sınıf öğretmeni ve dört okul yöneticisi ile yürütülmüştür. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticileri tarafından uygulanması gereken güçlendirme stratejileri; fiziksel ve psikolojik destek, iletişim, okul işleyişi ve öğretmen özerkliği kategorileri altında ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmesi yapamama nedenleri kişisel, yönetsel maddi yetersizlikten ve yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklanan nedenler olarak tespit edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmen güçlendirme için yapması gerekenlere ilişkin kişisel gelişimi ve öğretmen özerkliğini destekleyici politikalar benimsenmelidir. Bulgular ışığında güçlendirme yapılmasının karşısında engel olan finansal kaynakların artırılması gibi öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İlkokul, öğretmen, yönetici, güçlendirme, öğretmen güçlendirme

## Makale Hakkında

Gönderim Tarihi:  
20.12.2019  
Düzeltilme Tarihi:  
21.02.2021  
Kabul Tarihi:  
23.01.2022

## Makale Türü

Araştırma

© 2022 ANI Yayıncılık. Tüm hakları saklıdır.

\* Bu çalışma 07-10 Kasım 2019 X. Eğitim Yönetimi Forumunda bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Sorumlu yazar: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye, [naciye.celik@adu.edu](mailto:naciye.celik@adu.edu)

\*\*\* Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye, [bilgen.kiral@adu.edu.tr](mailto:bilgen.kiral@adu.edu.tr)

## Giriş

Öğretmenler devletlerin geleceğinin şekillenmesinde, eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel hedeflerin gelişmesinde önemli etki gücüne sahip olan, okulun en önemli yapı taşlarından biridir. Bugünün küçükleri, yarının büyükleri olduğuna göre geleceğinin şekillenmesinde en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Hatta öğretmenleri metaforik olarak geleceğinin mimarı şeklinde ifade etmek de bu anlamda yanlış olmayacaktır. Öğretmenler toplumun mimarı olduğuna göre, öğretmen niteliklerinin artırılmasının devletlerin en önemli sorumluluklarından birisi olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin niteliklerinin artırılmasının yanı sıra öğretmenlerin potansiyellerinden en üst seviyede yararlanılması da gerekmektedir (Podolsky vd., 2019). Öğretmenlerin nitelikleri artırılırken ve potansiyelleri ortaya çıkarılırken teşvik edilmesi ve cesaretlendirilmeleri ve onlara çeşitli şekillerde destek olunması gerekmektedir (Richards, 2005). Bunlar arasında öğretmenlerin sosyal ve özlük haklarının iyileştirilmesi, statülerinin yükseltilmesi hem fiziki ortam hem mesleki ve kişisel gelişim hem de eğitimsel materyal ihtiyaçlarının karşılanması, fikirlerine değer verilmesi ve kararlara katılımlarının sağlanması gibi destekler akla gelmektedir (Short, 1992). Bu ifade edilenler öğretmenlerin okul yönetimlerinde güçlendirilmesini ifade etmektedir.

Güçlendirme kavramı, güç kelimesinden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2021) göre güç; fiziksel, düşünce ve ahlaki açıdan kişileri etkileme ya da etkiye direnebilmedir. Başka bir tanımda güç; bir kimsenin kendi istediği davranışı başkalarına yaptırabilme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Koçel, 2014). Güçlendirme ise, sinerji ile ortaya çıkan gücün; bilinçli, maksatlı, kontrollü biçimde kullanılmasıdır (Thomas ve Velthouse, 1990). Güçlendirme, örgütün amaçlarına yönelik işleri yapmaları amacıyla; çalışanların bilgi ve uzmanlıklarının artmasıyla motive olmaları, görevlerinde inisiyatif kullanabilmeleri (White, 1992), ortaya çıkan sorunları kontrol edebilme yeteneklerinin olduğunu hissetmeleridir (Foster, 1990). Güçlendirme, personelin kendi işlerinde yetkisinin artırılması, daha fazla karar hakkı ve işinde özerkliğin olabilmesi (Altuğ, 1997); yöneticinin çalışanlara ne yapmaları gerektiğini vurgulamak yerine, çalışanların neyi nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verebilecekleri özgür bir çalışma ortamının sağlanmasıdır (Elma ve Demir, 2012). Güçlendirme ayrıca çalışanların mesleki gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bilişsel, motivasyonel ve diğer tüm değişkenler göz önüne alınarak, güçlendirme çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmaya yarayan bir araçtır (Rehm, 1989).

Güçlendirmenin yukarıda ifade edilen tanımlarında üzerinde en çok durulan kavramlar, cesaretlendirme, kendi kendine yetebilme ve özgür çalışma ortamına sahip olmadır (Kimwariye vd., 2014). Güçlendirilmiş çalışanlar, liderlerinden etkilenen, liderlerinin davranışlarını izleyen, görevini içselleştirerek ve severek yapan çalışanlardır (Ganiban vd., 2019). Eğitim sistemlerinde öğretmenleri güçlendirme, okul yöneticilerinin görevidir (Vrhovnik vd., 2018). Bunun bilincinde olan yöneticiler, bir bireyi güçlendirmenin,

aslında tüm örgüte etki ettiğini, örgütteki diğer bireylere de bir takım gelişme yollarını açtığını bilmektedirler. Bu durum da örgütteki ilişkilere olumlu yansımalarının yanı sıra, örgütün ilerlemesini sağlamaktadır (Harpell ve Andrews, 2010). Çünkü güçlendirilen bireyler bilgi, beceri, fırsat ve vizyonlarını diğerleri ile paylaşmaktadırlar (Alosaimi, 2016; Ledesma & Joyas, 2015; Longwell-McKean, 2012). Bu sebeple, olaya sadece güçlendirilen bir birey açısından bakılmamalıdır (Kıral, 2019). Bunun farkında olan yöneticiler örgütsel gelişme için güçlendirme yapmakta (Paynevandy, 2016); çeşitli güçlendirme yöntemlerini tek tek veya eş zamanlı kullanmaktadırlar (Kimwarey vd., 2014).

Bilgi çağının yaşandığı bu devirde yöneticiler başarılı olmak için, farklı güçlendirme yöntemlerini araştırmakta ve kullanmaktadırlar (Akçakaya, 2004). Çünkü bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, örgütte çalışan bireylerin güçlendirilmesi ve yöneticinin bunlara hâkim olması önemlidir (Çelik ve Konan, 2020). Çünkü olumlu bir örgüt kimliği oluşturmak için gerekli olan şartlar güçlendirme yöntem ve stratejileri olup, bunlar çalışanların harekete geçirilmesi için önemlidir (Conger ve Kanungo, 1988). Bu sebeple yöneticiler, çalışanlarının potansiyellerini artırmak, onları çeşitli yollarla motive etmek ve çalışmalarını için onları harekete geçirmek amacıyla çeşitli güçlendirme stratejilerini (Kıral, 2015) kullanabilmektedirler. Bu sebeple yöneticiler güçlendirici liderler olmalı (Konan ve Çelik, 2017) güçlendirmeyi stratejik amaçlı kullanmalıdırlar. Bu ifade edilenlerden hareketle güçlendirmenin stratejik, gelişim amaçlı ve kasıtlı olarak kullanılmasının hem eğitim sistemi hem okul hem öğretmen hem de öğrenci için faydalı olduğu söylenebilir.

## Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirme Stratejileri

Alan yazın incelendiğinde çeşitli öğretmen güçlendirme stratejilerinin kullanıldığı görülmüştür. Bunlardan en çok kullanılanlar arasında ödüllendirme, öğretmene destek sağlama, iletişim kurma, güven sağlama, ortak yönetim yapısı ve karar ortamı geliştirmenin okul yöneticilerince kullanıldığı görülmektedir (Avidov-Ungar ve Arviv-Elyashiv, 2018; Çelik ve Konan, 2020; Çetin ve Kıral, 2018; Ganiban vd., 2019; Kıral, 2015; Konan ve Çelik, 2017 gibi). Aşağıda yöneticiler tarafından uygulanan bu güçlendirme stratejileri açıklanmıştır.

**Ödüllendirme.** Güçlendirme stratejilerinden birisi ödüllendirmek suretiyle güçlendirme yapmaktır (Cheong vd., 2019). Ödüller; içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. İçsel ödüller, bireylerde başarıma duygusunun oluşmasına psikolojik olarak katkı sağlamaktır. Çalışanı övme, takdir etme, çalışanın örgüt içinde ve dışında tanınır olmasını sağlama içsel ödüllerdir. Dışsal ödüller ise yönetim kademesi tarafından verilen ekonomik veya fiziksel ödüllerdir. Terfi ettirme, ücret artışı sağlama, ekstra aylık verme dışsal ödüllerdir (Rhoades vd., 2001). Zaten çeşitli yollarla yapılan ödüllendirmenin, çalışanların çalışma motivasyonunu, isteğini ve başarısını artırdığı ortaya konulmuştur (Maslow, 1943). Ödüllendirme, çalışanın motivasyonunu artırdığına göre, yöneticiler çalışanlarına ekonomik, fiziksel veya psikolojik ödüller vererek çalışandan istedikleri verimi almayı ümit etmektedirler (McGregor, 1966). Bu şekilde yöneticiler bireylerin davranışlarını yönlendirebilecek, sosyal alışkanlık ve tutumlarını da olumlu yönde etkileyecektir (Özkalp ve Kirel, 2016). Blase ve Kirby (2000) de

çalışmalarında öğretmeni olumlu yönde etkilemek için yöneticiler tarafından kullanılan stratejilerden bahsetmişlerdir. Onlara göre en etkili yöntem çeşitli ödüllendirme yöntemlerinin kullanılmasıdır. Örneğin öğretmenler, diğer öğretmen arkadaşları tarafından ilgi gösterilmesine değer vermektedirler. Bu durumun bilincinde olan yöneticiler, öğretmen performansını artırmak için başarısını kanıtlayan öğretmeni ödüllendirmelidirler. Bunun neticesinde ise yöneticiler öğretmenler tarafından ilgi ve sıcaklık görmekte, bir anlamda kendilerinin takdir edilmelerine olanak sağlayan bu ödüllendirme durumundan yararlanmaktadırlar (Acaray, 2010). Ödüllendirme ile öğretmenin sınıf yönetimindeki gayreti artırılmakta; okul iklim ve kültürünün olumlu yönde değişmesine (Rangel vd., 2020) katkıda bulunulmakta ve okulun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olunmaktadır (Yunus vd., 2021).

**Öğretmene destek sağlamak.** Alan yazın incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlarına üç şekilde destek oldukları görülmektedir. Birincisi *duygusal açıdan destek olmak*; çalışana önemsemek, kabullenmek, ona sevgi göstermek, işindeki zorlukların üstesinden gelebilmesi için yardım etmek gibi örnekler verilebilir. İkincisi *bilgisel açıdan destek olmak*; çalışana performansı konusunda geri bildirimde bulunmak, rehberlik, mentorluk etmek gibi uzmanlık ve bilgi düzeyinde destek olmaktır. Üçüncüsü ise *maddi açıdan destek olmak*; çalışana araç-gereç, materyal kaynakları tedarik etmek ve ekonomik açıdan destek olmaktır (Bhanthumnavin, 2001; akt. Kalağan, 2009). Okul yöneticileri destek sağlamayı, öğretmenlerin kişisel gelişimine olanak vermek, gelişimlerine yardımcı olmak, materyal tedarik ederek ve problem çözme konusunda destek (Ahrari vd., 2021) olmak suretiyle gerçekleştirmektedirler. Öğretmen güçlendirme ayrıca fırsatların yaratılması ile alakalıdır (Yunus vd., 2021). Öğretmenlere uzmanlık alanlarında gelişme fırsatı tanınması, okulla ilgili problemlerin çözümünde onların yanında olunması, yöneticinin okulda açık kapı politikasını uygulaması, her an telefonundan ulaşılabilir olması, öğretmenin yöneticisini her an yanında hissetmesini sağlamak da öğretmene destek olma içerisindedir (Kıral, 2015). Öğretmen, öğrenci ya da veli ile sorun yaşadığında daima öğretmeni dinlemek ve sorunu çözüme kavuşturmak, her durumda öğretmenin fikirlerine saygı ile yaklaşmak ve ona güvendiğini göstermek öğretmen için motive edicidir (Blase ve Blase, 1996). Öğretmenler yenilik yapmak, yaratıcılıklarını ortaya koymak ve başarı için risk almak konularında, okul temelli tüm çalışmalarını yapmaları için cesaretlendirilmelidir (White, 1992). Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerini desteklemeleri de çok önemlidir (Rangel vd., 2020). Bunu yaptıkları sürece öğretmenlerin mesleklerini içselleştirmeleri artacak, iş doyumları (Romanish, 1993) ve örgütsel bağlılıkları (Kıral, 2020) artacaktır. Öğretmenlerin mesleklerinde gelişmeleri ile öğrencilerine faydalarının artacağı, öğrencilerin kazanması gereken bilgi ve beceriye ulaşmalarının da kolaylaşacağı, okul yöneticilerinin okulun amaçlarına daha kısa sürede ulaşılabilmesinin yolunu açacağı da ifade edilebilir.

**Öğretmenlerle etkili iletişim kurma.** İletişim, okul içinde ve dışındaki paydaşlar arasında ilişkilerin kurulmasını ve sürekliliğini sağlayarak okul örgütünü dinamikleştirir. Yöneticinin etkili iletişime geçerek öğretmeni etkilemesi ve öğretmenin okulun amaçlarına göre davranış gösterip, yöneticiyi yanıtlaması yönetsel iletişimdir (Kaya, 2007). Yöneticiler, öğretmenlerin her fırsatta kendilerini ifade edebilmeleri için zemin hazırlamalı, örgütsel iklimin olumlu olmasına dikkat etmelidirler (Rangel vd., 2020;

Yunus vd., 2021). Etkili okulların; etkili sınıflardan geçtiğinin bilinciyle, okul yöneticileri öğretmenlere etkili sınıf oluşturma yöntem ve tekniklerinde kılavuzluk etmelidirler (Balcı, 2014). Yöneticiler etkili yönetim ve nitelikli eğitim sergileyebilmek için tüm okul çalışanlarını okulda çalışmaktan mutlu olan bireyler hâline getirme, iletişim kanallarını kullanarak birlikte hareket etme bilinci sağlamalıdır (Kraft ve Dougherty, 2013; Lacks, 2016).

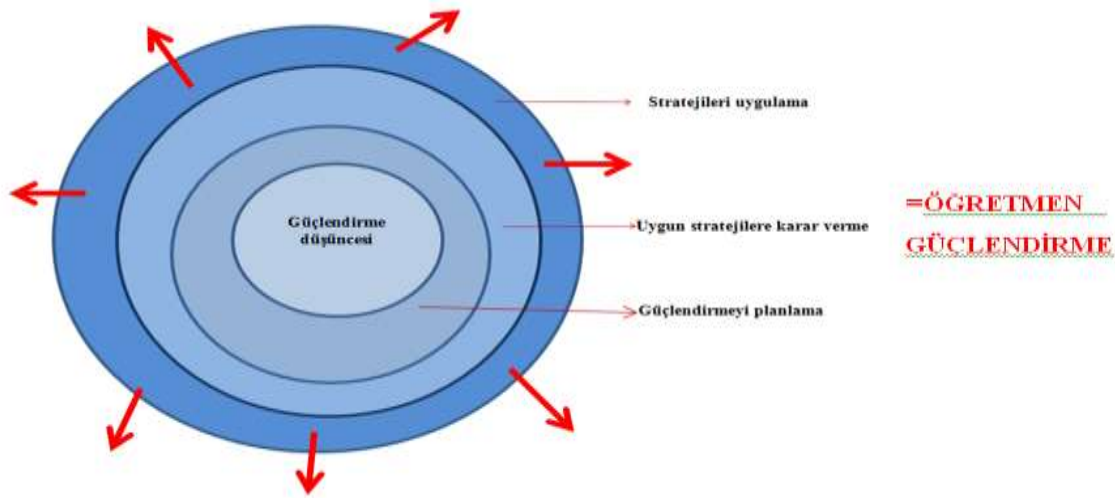
**Güven sağlamak.** Öğretmen güçlendirme stratejilerinden bir diğeri okul içerisinde yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı güven ilişkisi kurmaktır (Kimwaley vd., 2014). Okul ortamında güven olgusunu yerleştirmek birçok kişi ile alakalıdır. Bir okulda güven duygusunu yaratmak çok zaman alan bir süreçtir (Acaray, 2010). Bu sebeple okul yöneticileri; yardımsever olmalı (Akbaşlı ve Diş, 2019), öğretmenlerin iş ya da özel yaşantıların da karşılaştıkları problemlere karşı duyarlılık göstermeli ve samimi bir şekilde onlarla ilgilenmelidir (Blase ve Blase, 1996). Yöneticilerin iyimser olması, olaylarda her zaman olumlu olanı vurgulaması (Keser ve Kocabaş, 2014), öğretmenlere karşı samimi olması ve her konuda açık olması ile okulda güven ortamını oluşturacaklardır (Blase ve Blase, 1996). Yöneticilerin personeline sorumluluk ve yetki vermesi; hem onu işi ile baş başa bırakmakta hem de yöneticinin ona güvendiğini açıklamış olmaktadır (Kimwaley vd., 2014). Yönetimin çalışanlara, çalışanların da yönetime güven duyması önemlidir. Böyle bir ortamda çalışanların moral ve motivasyonu yüksek olacaktır (Foster, 1990). Daha verimli olan personel, yeni fikirler ortaya koymak ve geliştirmek için çaba harcayacaktır. Kendine güveni yüksek olan bir personel, örgüt başarısına ve gelişimine inanarak, buna katkıda bulunmak için hazır, istekli olarak davranmakta ve çalışmaktadır (Barutçugil, 2004).

**Ortak yönetim yapısı ve karar ortamı geliştirmek.** Yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken diğeri bir güçlendirme unsuru ortak karar almak ve karara katılarak, sonuçlarını paylaşmaktır (Conway ve Calzi, 1995). Basit gibi görünse de karar sürecine katılım sağlamak, yönetici açısından zor olabilmektedir (Hallinger ve Richardson, 1988). Öğretmenleri okuldaki durumdan haberdar eden yönetici, öğretmeni içsel yönden motive edebilir (Kang vd., 2021) ya da okulda problem çözme takımları oluşturmak öğretmeni karar aşamasına katmak güçlendirme için farklı bir yol olabilir (Short ve Greer, 1997, akt. Acaray, 2010). Kararlara katılım bir örgütte çalışan öğretmenlerin bireysel özerklik gereksinimini hızlandırır ve yönetimin daha etkili kararlar almasını (Spreitzer, 1996), örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar. Bu nedenle çağdaş bir özendirme aracı olan karara katılma uygulamasını, okul yöneticilerinin hayata geçirmesi ve uygulaması önemlidir (Duman, 2014). Ortak yönetim için karara katılma, program düzenleme, eğitim-öğretim faaliyetlerinde söz sahibi olma, öğrenci disiplini ve okul bütçesi gibi konularla ilgili olabilir (White, 1992). Ayrıca öğretmenlerin, toplantılarda karar aşamasında aktif olarak katılımlarının sağlanması, gerektiğinde resmi ya da gayri resmi yapıların çalıştırılması, öğretme-öğrenme sürecine katılımlarının cesaretlendirilmesi öğretmenin güçlendirilmesine olanak veren davranışlardır (Blase & Blase, 1996). Çalışanları karara katmanın altında değişik beklentiler yatmaktadır. Bu beklentiler içinde karara katılanların uzmanlıklarından ve yeteneklerinden yararlanarak daha sağlıklı karar vermek amaçlanırken; aynı zamanda bireylerin becerilerine ve yeteneklerine olan güveni göstererek, onların saygısını kazanmak, onları etkilemek ve

güçlendirmek amaçlanmaktadır (Aydın, 2017). Güçlendirme yapmayı düşünen yönetici planlı, programlı ve amaca dönük hareket etmelidir. Bunun için öncelikle yapması gerekenleri planlamalı, hangi stratejileri kullanacağına karar vermeli ve bunları hayata geçirmelidir (Kıral, 2015). Güçlendirme yapmadan önce yöneticilerinin hangi aşamaları takip ettiği, kısacası güçlendirme süreci, araştırmacılar tarafından oluşturulmuş Şekil 1’de verilmiştir.

### Şekil 1.

#### Güçlendirme Süreci



Şekil 1’de görüldüğü gibi yöneticilerin güçlendirme yapmadan evvel, güçlendirme yapma düşüncesi kafalarında şekillenmelidir. Yukarıdaki şekil “yöneticinin zihni” olarak düşünülürse, yönetici için güçlendirme öncelikle düşünce ile başlamaktadır. Bu düşünce daha sonra yöneticilerin planlama yapmasını gerektirmektedir. Nasıl, nerde, ne zaman, hangi gibi sorulara öncelikle kendisinin cevap vermesi gerekmektedir. Hangi öğretmene, nasıl güçlendirme yapılacaktır? Güçlendirme ne zaman, nerede yapılacaktır? Güçlendirme ne kadar bir süreci kapsayacaktır? Hangi stratejiler uygulanacaktır? Yönetici bu gibi soruları düşünerek gerekli planlamayı yaptıktan sonra, uygun stratejileri seçmelidir. Çünkü bir öğretmen için geçerli strateji diğer bir öğretmen için geçerli olmayabilir. Stratejiler seçildikten sonra kasıtlı ve bilinçli stratejiler uygulanmalıdır. Zaten şekilde de görüldüğü gibi verilen kırmızı kalın oklar güçlendirmenin yöneticinin çevresine uyguladığı kasıtlı ve önceden belirlenmiş stratejileri ifade etmektedir. Güçlendirme stratejileri bilerek ve isteyerek uygulandıktan sonra gerektiğinde stratejiler yenilemelidir. Güçlendirme faaliyetleri bir kere yapıp bırakılmamalı, süreklilik arz etmelidir.

Görüldüğü üzere lider okul yöneticileri öğretmenleri güçlendirmek için kasıtlı ve bilinçli bir takım güçlendirme stratejilerini uygulamaktadırlar (Kıral, 2019). Bunların başında; öğretmenleri yönetime ve okulun işleyişine, karar alma süreçlerine katmak, çalışanlarını sınırlamak ve kısıtlamak yerine, onları motive ederek, yaptıkları işlerde onları destekleyerek ve olumlu bir iletişim ortamı oluşturmak gelmektedir (Fidan Toprakçı, 2019). Çünkü yöneticiler; güçlendirilmiş öğretmenlerin, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde daha verimli, iş doyumları ve kendine güvenleri daha yüksek, potansiyellerinin ve

içlerindeki gücün farkında olan bir birey, okulun amaçları doğrultusunda öğrencilerine daha kaliteli hizmet verdiklerinin bilincindedirler (Romanish, 1993; Sprague, 1992). Okul yöneticisinin uyguladığı güçlendirme stratejileri sayesinde okulda yapılanlardan ortak sorumlu olma, yönetimdeki aksaklıkları görme ve bunları çözebilme yetisi sağlama, özgün ve özgür bir bakış açısı geliştirme (Yenilmez ve Yolcu, 2007) gibi faydalar sağlanabilir. Bundan dolayı, okul müdürlerinin öğretmenlere uyguladıkları güçlendirme stratejilerinin belirlenmesi ve öğretmen güçlendirme çalışmalarının daha etkili yapılabilmesi için yöneticilerin ve öğretmenlerin görüş ve önerilerinin tespit edilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde öğretmen güçlendirme ile ilgili nicel çalışmaların (Avidov-Ungar ve Arviv-Elyashiv, 2018; Çelik ve Konan, 2020; Ganiban, Belecina ve Ocampo, 2019; Kıral, 2015; Kıral, 2020; Melenyzer, 1990, Short, 1992; Wilcoxon, Bell ve Steiner, 2019 gibi) ve derleme çalışmaların (Akçakaya, 2004; Conger ve Kanungo, 1988; Foster, 1990; Kıral, 2019; Thomas ve Velthouse, 1990 gibi) çok sayıda olduğu; fakat nitel araştırmaların (Çetin ve Kıral, 2018; Yin, 2018 gibi) daha az sayıda olduğu görülmüştür.

Güçlendirme ile ilgili bazı çalışmalar incelendiğinde örneğin; Avidov-Ungar ve Arviv-Elyashiv (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin mesleki rolleri, güçlendirme ve kariyer gelişimleri arasındaki ilişkiyi; Çelik ve Konan (2020) okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin özyeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi; Ganiban vd. (2019) öğretmen güçlendirmenin öncüllerini; Kıral (2015) okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ile onların kayıtsızlığı arasındaki ilişkiyi; Melenyzer (1990) öğretmen güçlendirmenin başarısını açıklayan olayları; Wilcoxon vd. (2019) mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin iyi olması için destekleme yoluyla güçlendirmeyi; Çetin ve Kıral (2018) öğretmen güçlendirme ile ilgili öğretmenlerin ve yöneticilerin bilgi düzeyini; Yin (2018) öğretmenleri düşünce olarak güçlendirmeyi araştırmışlardır.

Alan yazında derleme türünde güçlendirme stratejilerini içeren Wan (2005) tarafından Hong kong okulları için yapılmış bir çalışma ile Reep ve Grier'in (1992) derleme çalışması bulunmaktadır. Bu araştırmalardan hiçbirisi öğretmen güçlendirme stratejilerini ve yöneticilerin neden güçlendirme yapamadıklarını nitel araştırma ile araştırmamışlardır. Bu sebeple bu çalışmanın alanyazına nitel bulgular ışığında derin bir bakış açısı kazandıracığı ve okul yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin güçlendirme deneyimlerini ayrıntılarıyla belirlemek, bu konudaki deneyimleri ortaya koymanın da uygulayıcılara örnek teşki edeceği düşünülmektedir.

Öğretmen güçlendirme stratejileri, kimi zaman uygulanmakta kimi zamansa bir takım yasal engeller sonucu veya başka sebeplerle uygulanmamaktadır. Bu araştırma, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin uyguladıkları güçlendirme stratejilerini ve uygulanamama nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin deneyimlerine göre;

- Okul yöneticilerin uyguladıkları ve uygulaması gereken güçlendirme stratejileri nelerdir?

- Okul yöneticilerinin güçlendirme stratejilerini uygulayamama nedenleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirme yapabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapması gerekenlere ilişkin önerileri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni yürütülmüştür. Çalışmanın fenomeni; “öğretmen güçlendirme stratejileri” şeklinde alınmıştır. Fenomenoloji araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu anlatabilecek, yansıtabilecek birey ya da gruplardır (Ersoy, 2016). Fenomenoloji deseni; sadece bir betimleme değil, insanların bir olguya ait deneyimlerini, tutumlarını, algılarını, bu olgunun bireyin kendisinde nasıl bir anlam ifade ettiğini ve araştırılan olgunun yapısı ve özünü ortaya çıkarmayı hedeflemektedir (Creswell, 2007; Merriam, 2009). Bu araştırma, betimleyici fenomenoloji olup, araştırmaya katılan katılımcıların fenomene ilişkin deneyimlerini sorgulama, betimlemeyi hedef almaktadır (Kıral, 2021). Betimleyici fenomenolojide insan davranışları bireyin sosyal çevresinden bağımsız olarak deneyimleri tanımlayarak ortaya koymayı amaçlamaktadır (Ersoy, 2016). Bu araştırmada da bireylerin deneyimlerini betimlemek amaçlanmıştır. Zaten araştırma öncesinde yönetici ve öğretmenler, öğretmen güçlendirmeyi deneyimlediklerini ve bildiklerini söylemişlerdir. Çünkü yönetici ve öğretmenlerin bu konuda daha önceden almış oldukları bir eğitim bulunmaktadır. Birinci araştırmacı konu ile ilgili katılımcılara önceden bir ders saati öğretmen güçlendirmeyle ilgili bilgilendirme eğitimi ve toplantısı yapmıştır. Bu sebeple, kavram önceden bilinmekte ve deneyimlenmiş, okul yöneticilerince uygulandığı varsayıldığı için yapılan araştırma fenomenoloji deseniyle yürütülmüştür.

### Katılımcılar

Araştırma, 2017-2018 akademik yılında kıyı Ege Bölgesi'nde bir ilde iki farklı ilkokulda görev yapan dört sınıf öğretmeni ve dört okul yöneticisi ile yapılmıştır. Okullar amaçlı örnekleme yöntemlerinden aykırı durum örnekleme ile seçilmiştir. Buradaki aykırı durum; İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü kanalı ile tespit edilen iki okuldan birinin sosyo-ekonomik yönden avantajlı bölgede; diğerinin ise dezavantajlı bölgede olmasıdır. Ayrıca okulların sosyo-ekonomik yönden avantajlı ve dezavantajlı olduğunu belirlemek için araştırmacılar iki bölgedeki kiralık evlerin fiyatlarını incelemişler, okullara bu kritere göre de karar vermişlerdir. Çünkü evlerin kira bedelleri bir bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi hakkında bilgi veren önemli unsurlardan birisidir.

Yıldırım ve Şimşek'e (2005) göre; aykırı durumlar normal durumlara göre daha zengin veri ortaya koyar ve araştırma konusunun; derinlemesine, çok boyutlu bir biçimde anlaşılmasını sağlar. Okullardaki katılımcılar seçilirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmadaki ölçüt, okul



yöneticilerinin ve öğretmenlerin kıdemlerinin 15 yılın üstünde olmasıdır. Burada kıdemi fazla olan katılımcılarla görüşülerek, onların deneyimlerinden faydalanmak amaçlanmıştır. Katılımcıların aynı okulda bulunma sürelerinin ise 10 yıl ve üstünde olmasına dikkat edilmiştir. Burada en az 10 yıl birlikte çalıştıkları için birbirlerini daha iyi tanıdıkları düşünülmüştür. Çalışmada katılımcıların gerçek isimleri gizlenerek kod isimler kullanılmıştır.

Katılımcı özellikleri incelendiğinde; öğretmen katılımcıların birinin erkek sınıf öğretmeni, üçünün kadın sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir. Öğretmen katılımcılara kod ad olarak Kaan, Esra, Aysel ve Sevgi isimleri verilmiştir. Öğretmenlerin kıdemlerinin ortalama 22 yıl olduğu ve şu an buldukları okuldaki çalışma yıllarının ise ortalama 13 yıl olduğu görülmüştür. Okul yöneticisi katılımcıların ise ikisi okul müdürü, ikisi ise müdür yardımcısıdır. Okul yöneticilerine verilen kod adları arasında Ahmet, Önder, Yılmaz ve Cemre isimleri verilmiştir. Cinsiyet açısından üç erkek, bir kadın okul yöneticisi bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin kıdemlerinin ortalama 24 yıl olduğu, şu an buldukları okuldaki çalışma yıllarının ise ortalama 12 yıl olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında daha önceden kavramla ilgili bilgisi ve deneyimi olan katılımcılardan görüş alınmaya çalışılmıştır. Çünkü kavramla ilgili en iyi bilgiyi verecek olan kişilerin bu kavramı bilen ve yaşayan kişiler olduğunun düşünülmesidir.

## Veri Toplama Aracı ve Süreci

Çalışmada veri toplama aracı olarak; okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik "öğretmen güçlendirme stratejilerine ilişkin yarı-yapılandırılmış görüşme formu" kullanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanması için alanyazın taraması yapıp konuyla ilgili diğer çalışmalar taranmıştır. Elde edilen verilerden yola çıkarak taslak bir form hazırlanmış ve uzman görüşü almak üzere iki öğretim üyesine sunulmuştur. Görüşme formu, öğretim üyeleri tarafından kapsam geçerliliği bakımından incelenmiş ve dört sorudan oluşan görüşme formu oluşturulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra oluşturulan form ile pilot uygulama yapılmış ve öneriler doğrultusunda görüşme formuna son hali verilerek, katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmada öğretmenlere; "öğretmen güçlendirme stratejileri size göre nelerdir? Okul yöneticileri tarafından hangi stratejiler uygulanırsa öğretmenlerin güçlendirilmiş olacağını düşünüyorsunuz? Bahsettiğiniz öğretmen güçlendirme stratejilerini sizin okul yöneticiniz uyguluyor mu? Uyguluyorsa hangilerini uyguluyor? veya Uygulamıyorsa nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?"; okul yöneticilerine ise yukardaki ilk iki sorudan farklı "bahsettiğiniz güçlendirme stratejilerinden hangilerini uyguluyorsunuz? Güçlendirme yapamama nedenleriniz nelerdir?" soruları yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iki sorusunun farklı olması sebebiyle, iki ayrı form kullanılmıştır.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması süreci; İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden resmi araştırma izni alındıktan sonra; araştırmacılar tarafından, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin uygun oldukları farklı zaman dilimlerinde ve yerlerde, onlardan alınan randevular

doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerden izin alınarak ses kayıt cihazı ile veriler kaydedilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere araştırma ile ilgili bilgi verilmiştir. Ayrıca katılımcıların kendilerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri için; çalışmada gerçek isimlerinin kullanılmayacağı belirtilmiş ve her katılımcıya farklı bir kod isim verilmiştir. Ses kayıtları bittikten sonra, katılımcılara dinletilmiş, onay alınmış ardından, yazıya geçirileceği ve tekrar metin halinde katılımcılara gösterileceği söylenerek görüşmeler sonlandırılmıştır. Görüşmeler ortalama 40 dakika civarında sürmüştür. Ardından görüşme esnasında alınan ses kayıtları dinlenerek bilgisayar ortamında yazılmıştır. Daha sonra düzenlenen veriler katılımcılara verilmiş, eklemek ya da çıkarmak istedikleri herhangi bir görüşlerinin olup olmadığı teyit edilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde; yazılı metin haline getirilen görüşler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel veri analizinde araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan kategorilerin anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesi ön plandadır. Bu bağlamda, içerik analizi yoluyla verileri çözümlenme ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmak önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2005). İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Merriam, 2009, Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu çalışmada, içerik analizi için öncelikle önemli ifadeler araştırmacılar tarafından belirlenmiştir. Ardından benzer ve ortak olan ifadeler gruplandırılmış, betimlemeler oluşturulmuş ve gerekli olanlar birleştirilerek kategori ve alt kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra kısaltılan ifadeler kategori ve alt kategorilerin altlarına yazılmıştır (Moustakas, 1994; akt. Ersoy, 2016).

## İnanırcılık

Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak için; katılımcılara, verdikleri cevapları, görüşme esnasında ve yazıya geçirdikten sonra doğrulama ve araştırma içerisinde, doğrudan alıntılara, bire bir ifadelerle yer verilmiştir (Creswell, 2007; Merriam, 2009). Görüşme formunun görünüş ve kapsam geçerliliğini sağlamak için, form oluşturulurken uzman görüşü alınmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama araştırmaya dâhil edilmemiş, sadece soruların anlaşılır olup olmadığını test etmek amacıyla yapılmıştır. İçerik analizine başlamadan önce bulgular kısmındaki kategori ve alt kategoriler, araştırmacılar tarafından, pilot uygulama, Türk dili alanındaki uzman ve eğitim yönetimi alanındaki bir akademisyen görüşü doğrultusunda oluşturulmuştur. Verileri birden fazla kişi kodlamış ve sonuçlar karşılaştırılmıştır. Daha sonra; Miles ve Huberman (1994) formülünden yararlanılarak araştırmanın güvenilirliği hesaplanmıştır. Bu araştırmanın güvenilirliği %98 olarak tespit edilmiştir.

## Araştırmacıların Rolü

Araştırma süreci boyunca araştırmacılar kişisel görüşlerinden, önyargılarından uzak bir şekilde araştırma sorularını katılımcılara yöneltmişlerdir. Araştırmacılar; görüşme, veri analizi, bulguların ortaya çıkarılması ve yorumlanması aşamalarının her birinde tarafsız olarak süreci yönetmişlerdir. Araştırmada görüşmelere başlamadan önce ilgili il milli

eğitim müdürlüğünden yazılı izin alınmış, ardından görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sürecinde, araştırmacılar bilimsel ve mesleki etik kurallarına uygun davranmışlar, çalışmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kimliklerini ve okul isimlerini ortaya çıkaracak ifadelerden, yönlendirmelerden kaçınmışlardır. Araştırmacılar, rapor yazma esnasında da, doğrudan alıntılar verilirken, katılımcıları ortaya çıkaracak ifadeleri çalışma içerisine koymamışlardır. Yapılan doğrudan alıntılarda da katılımcı görüşleri olduğu gibi, değiştirilmeksizin çalışma içerisinde verilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin rahat ve samimi cevaplar verebilmeleri için her birine birer kod isim verilmiştir.

## Bulgular

Bu bölümde, okul yöneticilerinin uyguladıkları güçlendirme stratejilerine ilişkin; sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

### Güçlendirme Stratejileri

Güçlendirme stratejilerini ortaya çıkarmaya ilişkin katılımcılara; “öğretmen güçlendirme stratejileri size göre nelerdir? Okul yöneticileri tarafından hangi stratejiler uygulanırsa öğretmenlerin güçlendirilmiş olacağını düşünüyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. Öğretmen güçlendirmesine ilişkin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin genel görüşlerini incelemek amacıyla yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, güçlendirmeye ilişkin dört kategorinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; destek, iletişim, okul işleyişi ve öğretmen özerkliğidir. Destek kategorisi fiziksel ve psikolojik destek olmak üzere iki alt kategoriye ayrılmıştır. Katılımcılar; psikolojik destek alt kategorisi kapsamında motive etmek, ödüllendirmek görüşlerini daha belirgin vurgulamışlardır. Fiziksel destek alt kategorisinde belirtilen görüşler arasında; fiziksel ihtiyaçların karşılanması ve fiziksel ortamın güzelleştirilmesi görüşü daha çok öne çıkmıştır. İletişim kategorisi kapsamında; öğretmenlerin kaynaşmasını sağlamak ve karara katılımı sağlamak daha çok ifade edilmiştir. Öğretmen özerkliği kategorisinde ise kaynak kitap kullanım serbestliği dile getirilmiştir.

Güçlendirme stratejilerine ilişkin öğretmen ve yöneticilere ait görüşler aşağıda verilmiştir:

Öğretmeni güçlendirmek istiyorsan, okul içinde adil iş dağılımı yapılmalı. Sınıf mevcutları eşit olmalı. Çalışanla çalışmayan ayırt edilmeli. Harcadığınız emek göze görülmeli. En azından bir teşekkür edilmeli ki hevesimiz kırılmasın. Kayırmacılık sona ermeli. Günlük siyaset kullanılarak öğretmeni incitici davranışlarda bulunulmamalı. Bizi etkileyecek kararlar alınacağı zaman fikrimiz sorulmalı (Aysel).

Öğretmeni güçlendirmek için öğretmenin arkasında durulmalı. Ortaya çıkan sorunlarda, bir veli, bir öğrenci şikâyetinde bulunduğu öğretmen günah keçisi ilan edilmemeli. Öğretmene değer verilmeli ve bu hissettirilmeli. Ders anlatımına, sınıfının içine müdahale edilmemeli. Eğitim yöneticileri öğretmene güven duymalı her şeyden önce. Öğretmenlerde yöneticilerine güvenmeli.

Hoşgörü sahibi olmak, samimi bir şekilde derdimizi dinlemek huzurlu bir okul ortamında değerli olduğumuzu hissettirecektir (Esra).

Öğretmenlerin güçlendirilmesi için ilkten ödüllendirme yönergesi revize edilmeli. Okulda etkili iletişim kurmak. Okul içinde ve dışında da öğretmenlerin kaynaşmasını sağlamak. Kaynaşma etkinlikleri düzenlemek gibi faaliyetler öğretmenleri güçlendirebilir (Yılmaz).

Öğretmenler bizim için çok değerlidir. Sorunların tespiti ve çözümünde ortak fikirlere önem vermek lazım. Öğretmenlerin değerli olduğunu hissettirmek. Öğretmenleri motive etmek. Demokratik ortam oluşturup, öğretmenin karara katılımını sağlamak. Öğretmenle her konuda iletişim içinde olmak biz yöneticilerin temel görevi zaten (Cemre).

**Tablo 1.**

*Okul Yöneticileri Tarafından Uygulanması Gereken Güçlendirme Stratejileri*

| Kategori           | Alt Kategoriler                        | Kodlar  | Öğretmen |      |       |       | Yönetici |       |        |       |
|--------------------|--|---|----------|------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
|                    |  |   | Kaan     | Esra | Aysel | Sevgi | Ahmet    | Önder | Yılmaz | Cemre |
| Destek             | Psikolojik                             | Motive etmek  | ✓        |      | ✓     | ✓     | ✓        | ✓     |        | ✓     |
|                    |  | Ödüllendirmek                                       |          | ✓    |       |       |          | ✓     | ✓      | ✓     |
|                    |  | Öğretmenin yanında olmak                            |          | ✓    |       | ✓     |          |       | ✓      |       |
|                    |  | Kişisel gelişimini sağlamak                         |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |
|                    |  | Statüsünü geliştirmek                               | ✓        |      |       |       |          |       |        |       |
|                    |  | Mesleki gelişimi için teşvik (destek)               |          | ✓    |       |       |          | ✓     |        |       |
|                    |  | Değerli hissettirmek                                | ✓        | ✓    |       |       |          |       |        | ✓     |
|                    |  | Kariyer basamakları sağlamak                        |          |      |       | ✓     |          |       |        |       |
|                    | Fiziksel                               | Fiziksel ihtiyaçları karşılamak (Araç-gereç temini) | ✓        | ✓    | ✓     |       | ✓        | ✓     |        | ✓     |
|                    |  | Fiziksel ortamın güzelleştirilmesi                  |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |
| İletişim           | Öğretmen kaynaşması için iletişim      |   |          |      | ✓     |       |          | ✓     |        |       |
|                    | Her konuda iletişim sağlamak           | ✓   |          |      |       |       |          |       |        |       |
|                    | Okul dışı etkinlik düzenlemek          |   |          |      |       |       |          | ✓     |        |       |
| Okul İşleyişi      | Karara katılımı sağlama                |   | ✓        |      |       |       |          | ✓     | ✓      |       |
|                    | Sorun çözümünde ortak fikir geliştirme |   |          |      |       |       |          |       | ✓      |       |
|                    | Adil görev dağılımı                    |   |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |
|                    | Demokratik ortam oluşturmak            |   |          |      |       |       |          |       | ✓      |       |
| Öğretmen Özerkliği | Kaynak kitap kullanım serbestliği      | ✓   |          | ✓    |       |       | ✓        |       |        |       |
|                    | Eğitim programı esnekliği              |   | ✓        |      |       |       |          |       |        |       |
|                    | Sınıf içi özgürlük                     | ✓   |          |      |       |       |          |       |        |       |

## Uygulanan Güçlendirme Stratejileri

Okul yöneticilerinin uyguladığı güçlendirme stratejilerinin ortaya çıkarılması için öğretmenlere; “Bahsettiğiniz öğretmen güçlendirme stratejilerini sizin okul yöneticiniz uyguluyor mu? Uyguluyorsa hangilerini uyguluyor? veya Uygulamıyorsa nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?” Soruları yöneltilmiştir. Okul yöneticilerine ise “bahsettiğiniz güçlendirme stratejilerinden hangilerini uyguluyorsunuz? Güçlendirme yapamama nedenleriniz nelerdir?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların tümü bazen güçlendirme yapıldığını, bazense yapılamadığını ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri tarafından uygulanan güçlendirme stratejileri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.**

Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Güçlendirme Stratejileri

| Kategori                | Kodlar  | Öğretmen |      |       |       | Yönetici |       |        |       |
|-------------------------|---|----------|------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
|                         |   | Kaan     | Esra | Aysel | Sevgi | Ahmet    | Önder | Yılmaz | Cemre |
| Psikolojik destek       | Sorunları dinlemesi                             |          |      |       | ✓     |          |       |        |       |
|                         | Sözlü teşekkür etme                             | ✓        | ✓    |       |       |          |       |        |       |
|                         | Hoşgörülü olması                                |          |      |       | ✓     |          |       |        |       |
| Fiziksel destek         | Çalışma ortamının geliştirilmesi                |          |      |       |       | ✓        | ✓     |        | ✓     |
|                         | Araç gereç temini                               |          |      |       |       |          | ✓     |        |       |
| Kişisel gelişim desteği | Hizmet içi eğitim kursları düzenlemek           |          |      |       |       |          | ✓     | ✓      | ✓     |
|                         | Eğitim konularında öğretmenin fikrinin alınması |          |      |       |       |          | ✓     |        |       |
| Psikolojik destek       | Güler yüzlü iletişim                            |          |      |       |       |          |       |        | ✓     |
|                         | Özel günlerde destek olmak                      |          |      |       |       |          |       |        | ✓     |

Tablo 2 incelendiğinde hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin destek olma yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Öğretmenler, yöneticilerinin psikolojik destek olduğunu; yöneticiler ise öğretmenlerini fiziksel, kişisel gelişim ve psikolojik destek yönünde güçlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinin yaptığı fiziksel ve kişisel gelişim desteklerini belirtmemişler veya bunları destek olarak görmemişlerdir. Bunların öğretmenler tarafından yöneticinin asli görevleriymiş gibi algıladıkları düşünülebilir. Aşağıda uygulanan güçlendirme stratejilerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir.

Bazen güçlendirme yapıyor bazen yapamıyor. Bizim okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunlarda kimden yana olacağını hep şaşırıyor. Sonunda bir bakmışsınız herkesten yana oluvermiş. Politik davranıyor. Hoşgörüsü sahibi olduğu zamanlar oluyor. Dertlerimizi, samimi olarak dinliyor (Sevgi).

Öğretmenleri güçlendirmek için öğretmenlerin kendilerini eksik hissettikleri konularda (eğitim teknolojilerini kullanımı, işbirliği, öğretim yöntem ve teknikleri vb.) seminer ve kurslar düzenlemeye çalışıyorum. İstedikleri çalışma ortamını sağlamak için elimden geleni yapıyorum. Araç-gereç teminini sahip olduğumuz bütçe olanakları ölçüsünde yapmaya gayret ediyorum. Öğretmenlerin hangi konular da eğitim almak istedikleriyle ilgili önerilerini alıyorum. (Önder).

Çoğu öğretmen isteklerini bildirebiliyorlar bana. İçlerinde çekinenler vardı önceleri. Fakat zaman geçtikçe beni tanıdıkça, iletişimimiz güçlendikçe daha rahat davranmaya başladılar. Çalışma şartlarını güzelleştirmeye çalışıyorum. Elimden geldiğince güler yüzlü ve samimi davranmaya çalışıyorum. Seminer ve kurslar düzenlemeye çalışıyorum. Öğretmenlerin doğum gününü kutluyorum. Özel günlerinde ve üzgün günlerinde yanlarında olmaya özen gösteriyorum. (Cemre).

## Güçlendirme Yapılamama Nedenleri

Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirmesi yapamama nedenlerine ilişkin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine ait yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3.**

*Okul Yöneticilerinin Güçlendirme Stratejilerini Uygulayamama Nedenleri*

| Kategori | Alt Kategoriler                                      | Kodlar                                 | Öğretmen |      |       |       | Yönetici |       |        |       |  |
|----------|--|--|----------|------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|--|
|          |  |  | Kaan     | Esra | Aysel | Sevgi | Ahmet    | Önder | Yılmaz | Cemre |  |
| Bireysel | Kişisel Yetersizlikten Kaynaklanan Nedenler          | Adil davranmama                        |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |  |
|          |  | İletişim yetersizliği                  |          | ✓    |       | ✓     |          |       |        |       |  |
|          |  | Kararsızlık                            |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Öğretmenlere söz geçirememesi          |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Güler yüzlü olmaması                   |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Etkileme yetersizliği                  |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Liderlik yapamaması                    |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |  |
|          | Yöneltilen Yetersizlikten Kaynaklanan Nedenler       | Karara katmama                         |          | ✓    | ✓     |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Mesleki Yetersizlik                    |          | ✓    | ✓     |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Olumsuz okul iklimi                    |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Denetim eksikliği                      |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Uzman gücü eksikliği                   |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Açık kapı politikasının uygulanmaması  |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |  |
|          |  | Planlama eksikliği                     |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |  |
| Örgütsel | Maddi Yetersizlikten Kaynaklanan Nedenler            | Araç-gereç temini gecikmesi            |          |      |       |       | ✓        |       |        | ✓     |  |
|          |  | Fiziksel ortam düzenlemesi             |          |      |       |       | ✓        |       |        | ✓     |  |
|          |  | İhtiyaçları karşılamada sıkıntı        |          |      |       |       |          |       | ✓      |       |  |
|          | Yetkilerinin Sınırlı Olmasından Kaynaklanan Nedenler | Ödül verme yetkisinin müdürde olmaması |          |      |       |       | ✓        | ✓     |        | ✓     |  |
|          |  | İzin verme yetkisinin müdürde olmaması |          |      |       |       | ✓        |       |        |       |  |
|          |  | Ek kaynak kullanımının yasak olması    |          |      |       |       | ✓        |       |        | ✓     |  |
|          |  | Müdürün, yardımcılarını seçmemesi      |          |      |       |       |          |       |        | ✓     |  |
|          |  | Hizmetçi eğt. kontenjanının az olması  |          |      |       |       |          |       |        | ✓     |  |
|          |  |  |          |      |       |       |          |       |        | ✓     |  |

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin güçlendirme yapamamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, *bireysel nedenler* kategorisi kapsamında iki alt kategorinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; kişisel ve yönetsel yetersizlikten kaynaklanan nedenler alt kategorileridir. Kişisel yetersizlikten kaynaklanan nedenler alt kategorisine ait görüşler arasında en sık tekrar edilen öğretmen görüşü; adil davranmama ve iletişim yetersizliğidir. Bunu kararsızlık, öğretmenlere söz geçirilememesi, güler yüzlü olunmaması, etkileme yetersizliği, liderlik yapılamaması izlemektedir. Yönetsel yetersizlikten kaynaklı nedenler alt kategorisinde ise karara katmama, mesleki yetersizlik en sık tekrar eden görüşler arasındadır. Bunları olumsuz okul iklimi, denetim eksikliği, uzman gücü eksikliği, açık kapı politikasının uygulanmaması, planlama eksikliği izlemektedir.

Okul müdürlerinin güçlendirme yapamamalarına ilişkin yönetici görüşlerinde ise, *örgütsel nedenler* kategorisi kapsamında iki alt kategorinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; maddi yetersizlikten ve yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklanan nedenler alt kategorileridir. Maddi yetersizlikten kaynaklanan nedenler alt kategorisine ait görüşler arasında en sık tekrar edilen yönetici görüşü araç-gereç temininin gecikmesi, ardından fiziksel ortam düzenlemesi, ihtiyaçları karşılamada sıkıntı yaşanması takip etmektedir. Yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklanan nedenler alt kategorisinde ödül belgesi verme yetkisinin müdürde olmaması, öğretmene izin verme yetkisinin müdürde olmaması, mesleki yetersizlik gelmektedir. Bunları; ek kaynak kullanımının yasak olması, müdürün yardımcılarını kendisinin seçememesi, hizmetiçi eğitim kontenjanlarının az olması takip etmektedir. Aşağıda okul yöneticilerinin güçlendirme yapamama nedenlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine yer verilmiştir:

Dertlerimizi, samimi olarak dinliyor ama çözüm bulmuyor. Çözülemeyen sorunlar dağ gibi büyüdüğünde, okul, geriye gitmeye başlıyor. Okul müdürünün, iletişim becerilerini geliştirmesi, sorunların nedenini iyi belirlemesi gerekiyor. Bu konularda bilgi sahibi olmadığı için güçlendirme yapamadığını düşünüyorum. (Sevgi).

Güçlendirme uygulamıyor. Nedenine gelirse öğretmenlere sözünü geçiremiyor. Söylediğimizde ise öğretmenleri çok sıkılmamak lazım, özgür bırakmak lazım şeklinde açıklama yapıyor. (Kaan).

Duruma göre değişiyor. Öğretmeni güçlendirmek için idarecilerin ilkten finansal kaynağa ihtiyacı var. Kermes yaparak, bağış toplayarak okulun ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını giderebilmek çok zor maalesef. Çalışan öğretmeni ödüllendirmek gerekli. Bir Teşekkür belgesi verebilmek için 10 yere yazı yazıyoruz. Sonra öğretmenler kendi içinde o ne yaptı da teşekkür belgesi aldı diye konuşmaya başlıyorlar. Gönül koyanlar oluyor. Çok çalışan öğretmenler olmakla birlikte, gününü geçirmek için derse girenler var. Öğretmeni gerçekten güçlendirmek istiyorsanız ilkten, "öylesine öğretmenlik yapanların" sistemden temizlenmesi gerekli. (Önder).

Güçlendirme stratejilerini tam uygulayamıyorum. Öğretmen yazıcı istiyor alamıyoruz. Okulun hizmetlisinin, güvenliğinin maaşını zor ödüyoruz. Televizyonda çıkıp, okulların para istemesi yasak diyen yöneticiler, devlet okullarını bir kenara itip, özel okullara teşvik verme politikalarını izliyorlar. Bu durumda öğretmenin istediği araç-gereci temin etmede sıkıntı yaşayan bizlerden, öğretmeni güçlendirme hareketinde bulunacağımızı düşünmek yanlış. Biz ilkten, temel sorunlarımızı çözmeliyiz. Biz öğretmenimizi güçlendirmek için ancak içsel motivasyonları kullanabilir onları takdir edebiliriz. Ama bu durum onları ne kadar etkiler bilinmez. (Yılmaz).

## Milli Eğitim Bakanlığı'nın Yapması Gerekenler

Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) öğretmen güçlendirme için yasal anlamda yapması gerekenlere ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerine; "MEB'in öğretmen güçlendirme için yasal anlamda ne gibi değişiklikler yapması gerektiğini düşünüyorsunuz, önerileriniz nelerdir?" soruları yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen görüşlere göre okul yöneticilerinin güçlendirme yapmaları için MEB'in yapması gerekenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.**

*Okul Yöneticilerinin Güçlendirme Yapmaları için MEB'e Öneriler*

| Kategoriler        | Kodlar   | Öğretmen |      |       |       | Yönetici |       |        |       |
|--------------------|--|----------|------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
|                    |  | Kaan     | Esra | Aysel | Sevgi | Ahmet    | Önder | Yılmaz | Cemre |
| Kişisel Gelişim    | Maaş artışı                                    |          | ✓    | ✓     |       |          |       |        |       |
|                    | Kariyer basamakları düzenlemesi                | ✓        |      |       |       |          |       |        |       |
|                    | Ödül çeşidinin artması                         |          | ✓    | ✓     |       |          |       |        |       |
|                    | Mesleki eğitim için ek bütçe                   |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |
|                    | Gezi gözlem etkinlikleri                       |          |      |       | ✓     |          |       |        |       |
| Öğretmen Özerkliği | Kaynak kitap kullanımına izin verilmesi        |          | ✓    | ✓     | ✓     |          |       |        |       |
|                    | Öğretim Programı esnekliği                     |          |      |       | ✓     |          |       |        |       |
| Yönetmelik         | Okul müdürlerine yöneticilik eğitimi verilmesi |          | ✓    | ✓     |       |          |       |        |       |
|                    | Kararlarda öğretmen görüşünün zorunlu olması   |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |
|                    | Okul müdürlerine güçlendirme eğitimi verilmesi |          |      | ✓     |       |          |       |        |       |
|                    | Yönetici atamalarında liyakat                  |          | ✓    |       |       |          |       |        |       |
| Yetki Artışı       | Okul müdürünün öğretmene izin verebilmesi      |          |      |       |       | ✓        | ✓     | ✓      |       |
|                    | Teşekkür ve takdir belgesi verme yetkisi       |          |      |       |       |          | ✓     | ✓      |       |
|                    | Okul yönetiminin müdür tarafından seçilmesi    |          |      |       |       |          | ✓     |        |       |
| Yasa ve Yönetmelik | Finansal kaynak artması                        |          |      |       |       | ✓        | ✓     | ✓      |       |
|                    | Hizmet içi eğitim kontenjan artışı.            |          |      |       |       | ✓        | ✓     |        |       |
|                    | Öğrt. performans değerlendirme sistemi uyg.    |          |      |       |       | ✓        |       |        |       |
|                    | 657'nin revize edilmesi                        |          |      |       |       |          |       | ✓      |       |
|                    | Merkezi yönetimin esnetilmesi                  |          |      |       |       | ✓        |       |        |       |

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin güçlendirme yapmaları için MEB'in yapması gerekenlere ilişkin öğretmen görüşlerinde, kişisel gelişim, öğretmen özerkliği, yönetmelik kategorisi altında üç kategorinin ortaya çıktığı görülmektedir. Kişisel gelişime ilişkin öneriler kategorisine ait görüşler arasında en sık tekrar edilen öğretmen görüşü maaş artışı ve kariyer basamakları düzenlemesidir. Bunları ödül çeşidinin artması, mesleki eğitim için ek bütçe, gezi-gözlem etkinlikleri izlemektedir. Öğretmen özerkliğine ilişkin



öneriler kategorisine ait görüşler arasında en sık tekrar edilen öğretmen görüşü kaynak kitap kullanımına izin verilmesi ve öğretim programı esnekliğidir. Yönetmelik öneriler kategorisine ait görüşler arasında en sık tekrar edilen öğretmen görüşü okul müdürlerine yöneticilik eğitimi verilmemesi ve kararlarda öğretmen görüşünün zorunlu olmasıdır. Tüm okul müdürlerine güçlendirme eğitimi verilmesi, yönetici atamalarında liyakat olması bunları izlemektedir.

Okul müdürlerinin güçlendirme yapmaları için MEB'in yapması gerekenlere ilişkin yönetici görüşlerinde ise; yetki artışı, yasa ve yönetmelik kategorisi adında iki kategorinin ortaya çıktığı görülmektedir. Yetki artışı kategorisine ait görüşler arasında en sık tekrar edilen yönetici görüşü okul müdürünün öğretmene izin verebilmesidir. Bunu teşekkür ve takdir belgesi verme yetkisi, okul yönetiminin müdür tarafından seçilmesi izlemektedir. Yasa ve yönetmelik kategorisine ait görüşler arasında en sık tekrar edilen yönetici görüşü finansal kaynak artmasıdır. Bunu hizmet içi eğitim kontenjan artışı, öğretmen performans değerlendirme sisteminin uygulanması, 657'nin revize edilmesi, merkezi yönetimin esnetilmesi takip etmektedir. Aşağıda okul yöneticilerinin güçlendirme yapmaları için MEB'in yapması gerekenlere ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir:

MEB Performans değerlendirme sistemini düzgün bir şekilde işletebilmeli. Öğretmenlerin kariyer basamakları düzenlenmeli. Kendini geliştiren öğretmenle, stabil durumda olan öğretmen ayırt edilmeli. (Kaan).

Öğretmenlere kaynak kitap kullanımı, gezi gözlem, müze ziyareti, bilim evine gitme vb., etkinlikler için özerklik sağlanmalı. Öğrenme ortamı 4 duvar içine tıkkı kalmaktan uzaklaşmalıdır. (Sevgi).

Ödüllendirme sistemi daha kolay işleyebilir olmalı. Teşekkür ve Takdir Belgeleri dışında ödüller de olmalı. İzin almak daha kolay olmalı. Okul müdürü kurum amiri olarak gözükürken izin verme yetkisi bile yok (Cemre).

Eğitim sisteminin merkezden yönetim şekli yüzünden idarecilerin eli kolu bağlanıyor. Hangi etkinliği yapacak olursak olalım, maddi yetersizlikten dolayı tıkanıyoruz. Müdür yardımcılarımız sağolsunlar yardımcı oluyorlar bize ancak çalışmak istediğimiz ekibi kendimiz kurmamız konusunda esneklik olsa, uyum içinde çalışabileceğimiz kişilerle bir ekip olabilesek ne kadar da güzel olur (Önder).

## Sonuç Tartışma ve Öneriler

Çalışma, okul yöneticilerinin uyguladıkları ve uygulamaları gereken güçlendirme stratejileri ile bu stratejileri uygulayamama nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticileri tarafından uygulanması gereken güçlendirme stratejileri; öğretmenlere fiziksel ve psikolojik destek sağlamak, etkili iletişim kurmak, okul işleyişinde öğretmenleri karara katmak ve mesleklerini icra ederken öğretmenlere özerklik sağlamak başlıkları altında toplanmıştır. Öğretmenlerin üstlerine düşen görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri ve kendilerini kuruma ait hissedebilmeleri için okul yöneticileri tarafından desteğe ihtiyaçları vardır (Yunus vd., 2021). Çeşitli alanlardaki güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda da yakın sonuçlar bulunmuştur. Örneğin Çavuş'un (2006) araştırması güçlendirmenin örgüt başarısını etkilediği; Çetin ve Kırıl'ın (2018) araştırması güçlendirme kavramı için katılımcıların iletişim kurma, dönüt sağlama, ödüllendirme, destek sağlama, değer verme, ihtiyaçları

gözetme, takım ruhu oluşturma, sorumluluk alma, yetki devri kavramlarını kullandıkları; Giderler'in (2015) araştırmasında personelin güçlendirilmesinin sonucu olarak örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve performansın geliştiği; Wilcoxon vd.'nin (2019) araştırmasında güçlendirmenin gelişim, ilerleme ve birlikte çalışma sağladığı ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu kendilerinin kurum için önemli olduklarının farkındadırlar. Fakat öğretmenler mesleklerini icra ederken özerk olmadıklarını, okulda kararlar alınırken yeteli derecede karara katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmen özerkliği ülkelerin eğitim sistemlerinin farklı yapı özelliklerine, okulların sahip olduğu genel şartlara ve öğretmenin kişisel özelliklerine bağlı olmakla birlikte çok yönlüdür (Çelik & Atik, 2020). Öğretmen özerkliğinin hangi konularda ve ne düzeyde olacağı ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Türkiye'de yapılan eğitim reformlarında öğretmenlerle ilgili, eğitim-öğretim faaliyetlerinde söz hakkı, hareket alanlarının geliştirilmesi, öğretmenlerin karara katılması konusunda çalışma yapılmadığı görülmektedir. Öğretmenler eğitim sistemi içerisinde sadece uygulayıcı değil, karar verici rolünde de sistem içine alınmalıdırlar (Öztürk, 2011). Bu bağlamda öğretmenlerin kişisel özelliklerinin okullarda sağlanacak öğretmen özerkliğine etkisi düşünüldüğünde olumsuz durumların da ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Özerkliğin sınırlarının belirlenmesi ve bu durumun yasal bir dayanakça yapılması da yaşanabilecek muhtemel olumsuzlukları giderebilir.

Öğretmenlerin belirlenen örgütsel hedeflere ulaşabilmesi, nitelikli ve çağı yakalayan nesiller yetiştirebilmesi için işlerini severek, içselleştirerek yapmaları ve mesleklerini icra ederken iş doyumuna ulaşmaları önemlidir (Kauts & Kaur, 2020). Yapılan birçok araştırmada (Babaoğlu & Yılmaz, 2012; Demirtaş & Alanoğlu 2015; Thekedam, 2010; Yin, 2018) süreç içerisinde ve yönetsel kararlar alınacağı zaman fikri sorulan ve karar alma sürecine katılan öğretmenlerin iş doyumlarının arttığı, bu durumda alınan kararların daha kolay uygulanabildiği, eğitim-öğretim etkinliklerinin daha sağlıklı işleyebildiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu nedenle eğitim sisteminin etkililiğinin artırılabilmesi için, okul yöneticileri tarafından alınacak kararlarda öğretmenlerin fikirlerinin sorulması ve uzmanlıklarından yararlanılması hem örgüt içi etkileşimin niteliğinin artması hem de öğretmenlerin işlerini içtenlikle yapmaları konularına olumlu katkı sağlayabilir.

Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirme yapamama nedenlerine ilişkin öğretmen görüşlerinde, kişisel yetersizlikten kaynaklanan nedenler ve yönetsel yetersizlikten kaynaklanan nedenler, yönetici görüşlerinde ise, maddi yetersizlikten kaynaklanan nedenler ve yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklanan nedenler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Demirtaş ve Küçük (2014) okul müdürlerinin performansını etkileyen nedenler ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, okul müdürlerinin mesleki bilgilerinin ve kişisel özelliklerinin, okul kültürünün ve etkin fiziki koşulların sağlanması gibi faktörlerin okul yöneticilerinin performansını artırdığını, kısıtlı bütçenin, sık aralıklarla mevzuat değişiminin, çalışanlardan kaynaklanan sorunlar gibi durumların ise okul müdürlerinin performansını düşürdüğü sonucu bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmadaki okul yöneticilerinin finansal yetersizlikten dolayı güçlendirme yapamamaları sonucu da oldukça önemlidir. Eğitim hizmetlerinin etkililiğinin ve verimliliğinin sürdürülebilir olmasında, eğitim çıktılarının istenilen nitelikleri gösterebilmesinde, okulun yeterli finansal ve insan kaynağının olması gereklidir (Karakütük, 2006). Bununla birlikte eğitime ayrılan finansal kaynağın ne şekilde sağlanacağı, ülkelerin sahip olduğu siyaset felsefesine, yönetim biçimine ve eğitim yönetimi yapısına göre farklılaşmaktadır denilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri, öğretmenlerin istediği fiziki olanakları, araç-gereç temini gibi finansal kaynak gerektiren güçlendirme stratejilerini maddi yetersizlikten dolayı yapamadıklarını ya da istenilen sürede temin edemediklerini ifade etmişlerdir. Çetin ve Kıral (2018) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda devletin eğitim için ayırdığı finans kaynağının artırılması, yerel yönetimler tarafından kullanılan vergilerin bir kısmının zorunlu olarak eğitime aktarılması, okulun bulunduğu mahalledeki işletmelerden destek istenmesi önerilebilir.

Araştırma sonuçlarındaki Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmen güçlendirme için yapması gerekenlere yönelik öğretmen görüşlerinden biri, okul müdürlerinin yönetici eğitimi almadıkları için güçlendirme yapamaması yönündedir. Bu konuda eğitim sistemini geliştirebilmiş ülkeler, eğitimde etkili öğrenmeyi ve okulların toplumsal işlevlerini sağlayabilmek, olumlu okul iklimi oluşturabilmek gibi amaçlarla okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesine önem vermektedirler. Türkiye'de ise okul yöneticisi yetiştirme ve atanma konusu uzun yıllardır tartışılan bir konudur (Memduhoğlu, 2007). Eğitim örgütlerinin amaçlarına uygun olarak işlemlerini sağlamak için, örgütün insan ve madde kaynaklarını okul yöneticilerinin verimli bir şekilde kullanması gereklidir (Lunenburg & Ornstein, 2012). Okul yöneticisinin bu etkililiği yakalayabilmesi, okul yönetimi kuram ve süreçlerini iyi bilmesi ve gerektiğinde bunları uygulayabilmesiyle olanaklıdır (Hoy & Miskel, 2013). Karşılaştığı problemlerde, kuram ve uygulama bağı kurabilmesi için bu alanda akademik eğitim almış olması zorunlu bir haldir (Bursalıoğlu, 2008). Bu durumla ilgili Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) arasında anlaşma imzalanarak, uzaktan eğitim ve ikinci öğretim programlarında "eğitim yöneticiliği" program sayısı artırılabilir ve okul yöneticilerinin çeşitli eğitimleri almaları zorunlu tutulabilir. Böylelikle tüm okul yöneticilerinin, yönetimin kuramsal bilgisine sahip olması sağlanmış olur.

Araştırmanın bir diğer sonucu okul müdürlerinin gerekli güçlendirmeyi yapabilmeleri için çalışacakları müdür yardımcılarını kendileri seçmeleri, teşekkür belgesi verme prosedürlerinin azaltılması ve 657 sayılı Kanun'un verdiği iş garantisinin sınırlandırılması yönündedir. Öğretmenlerin mesleki motivasyonları, okula bağlılıkları ve mesleki doyumları arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Mooij, 2008; Schultheiss, 2008). Bu nedenle özlük hakları kısıtlanan öğretmenlerden işlerini severek yapmaları ve motivasyon sağlamaları beklenemez. Bu bağlamda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun önerisi üzere, öğretmenlerin iş garantilerini sınırlandırmak yerine, bu duruma bilimsel olarak performans değerlendirme sistemi kurup başarılı öğretmenleri teşvik etmek önerisi getirilebilir. Böylelikle başarılı öğretmenlerin, güçlendirme

stratejilerinden birisi kullanılarak diğer օđretmenlerden ayırt edilmiş ve desteklenmiş olabilecekleri sօylenebilir.

Bu araştırma օđretmenlerle ve yօneticilerle yօrtlmřtır. Aynı araştırma devlet okulları ve օzel okullarla yapılarak, sonuçlar karşılaştırılabilir. İlkokullarda yapılan bu çalışma farklı okul türlerindeki օđretmen ve yօneticilerle yapılabilir. Bununla birlikte bundan sonraki araştırmalarda çalışma grubu olarak Yüksek օđretim Kurumlarındaki yօneticiler seçilip օđretim üyelerine ya da idari personele uygulanan güçlendirme stratejileri araştırılıp karşılaştırma yapılabilir.

**Etik Kurul Onayı:** Bu alışma 2017-2018 akademik yılında yapılmıştır. O yıllarda etik kurul raporu almak zorunlu olmadığı için etik kurul raporu alınmamıştır. Ama Milli Eğitim Bakanlığı izni bulunmaktadır.

**Bilgilendirilmiş Onam:** Katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmamıştır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış hakem değerlendirmesi vardır.

**Yazarların Katkısı:** Fikir – B.K.; Tasarım –B.K.; Verilerin Toplanması ve İşlenmesi – B.K., N...; Danışmanlık – B.K.; Verilerin Analizi ve Yorumu – B.K., N...; Alanyazın Taraması – B.K.; Yazma - B.K., N...; Eleştirel Değerlendirme - B.K., N...

**ıkar atışması:** Yazarlar olarak herhangi bir çıkar atışması bulunmamaktadır.

**Finansal Açıklama:** Araştırmamız için herhangi bir finansal destek almadık.

## Kaynaklar

- Acaray, T. (2010). *Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin öğretileri güçlendirme örüntüleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ahrari, S., Roslan, S., Zaremohzzabieh, Z., Rasdi, R. M., & Samah, A. A. (2021). Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A meta-analytic path analysis. *Cogent Education*, 8(1), 1-23.
- Akbaşı, S. & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akçakaya, M. (2004). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174
- Alosaimi, M. D. (2016). *The role of knowledge management approaches for enhancing and supporting education* (Unpublished Doctoral Dissertation). Universite Paris 1, Pantheon-Sorbonne, Paris.
- Altuğ, D. (1997). *Toplam kalite yönetimi anlayışı*. Haberal.
- Avidov-Ungar, O. & Arviv-Elyashiv, R. (2018). Teacher perceptions of empowerment and promotion during reforms. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 155-170.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. İİksan.
- Babaoğlu, E. & Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1-12.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme*. PegemAkademi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. Kariyer.
- Blase, J. & Blase, J. (1996). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 138-164.
- Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. PegemA.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating Theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conway, J. A. & Calzi, F. (1995). The dark side of shared decision making. *Journal of Educational Leadership*, 53(4), 45.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, O. T. & Atik, S. (2020). Preparing Teachers to Change: The Effect of Psychological Empowerment on Being Ready for Individual Change. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49(1), 73-97.
- Çelik, O. T. & Konan, N. (2020). The relationship between school principals' empowering leadership with teachers' self-efficacy and organizational citizenship behaviors. *Education and Science*, 1-21.
- Çelikten, M. & Niyazi C. (2000). Alt düzey personelin güç kaynakları (Erciyes Üniversitesi örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 269-290.
- Çetin, M. & Kırıl, B. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(26), 281-310.
- Demirtaş, H. (2014). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya, (Edt.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Demirtaş, Z. & Alanoğlu M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyum arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Demirtaş, Z. & Küçük, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri ve performanslarını düşüren nedenler: Nitel bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 47-67.
- Duman, N. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyon faktörleri ve öğretmen görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Elma, C. & Demir, K. (2012). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Anı.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Edts). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Anı.
- Fidan Toprakçı, D. (2019). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirme düzeyi* (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Foster, K. (1990). Small steps on the way to teacher empowerment. *Educational Leadership*, 38-40.
- Ganiban, R., Belecina, R. R., & Ocampo, J. M. (2019). Antecedents of teacher empowerment. *International Journal for Educational Studies*, 11(2), 89-108.
- Giderler, C. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 58-88.

- Hallinger, P. & Richardson, D. (1988). Models of shared leadership: Evolving structures and relationships. *Urban Review*, 20(4), 229-245.
- Harpell, J. V. & Andrews, J. J. W. (2010). Administrative leadership in the age of inclusion: Promoting best practices and teacher empowerment. *Journal of Educational Thought*, 44, 189-210.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration theory, research, and practice*. McGrawHill.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kang, M. M., Park, S., & Sorensen, L. C. (2021). Empowering the frontline: Internal and external organizational antecedents of teacher empowerment. *Public Management Review*, 1-22.
- Karakütük, K. (2006). Yükseköğretim finansmanı. *Milli Eğitim Dergisi*, 17, 219-242.
- Kauts, A. & Kaur, H. (2020). Teacher empowerment as predictor of professional commitment and job satisfaction of teachers working in secondary schools. *Journal of Critical Reviews*, 7(16), 1856-1864.
- Kaya, Z. (2007). *Sınıf Yönetimi*. Pegem Akademi.
- Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kıral, B. (2015). *Lise yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ve öğretmenlerin kayıtsızlık (sinizm) davranışı ile ilişkisi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kıral, B. (2019). Eğitim yönetiminde öğretmen güçlendirme. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Edts). *Eğitim yönetimi*. PegemAkademi.
- Kıral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching*, 7(1), 248-265.
- Kıral, B. (2021). Nitel araştırmada fenomenoloji deseni: Türleri ve araştırma süreci. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 92-103.
- Kıral, E. (2015a). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kimwari, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints, and suggestions. *Journal of Research & Method in Education*, 4(2), 51-56.
- Koç, H. (2007). Eğitim sisteminin finansmanı. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 39-50.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta.
- Konan, N. & Çelik, O. T. (2017). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliğine İlişkin Öğretmen Algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322-335.
- Kraft, M. A. & Dougherty, S. M. (2013). The effect of teacher-family communication on student engagement: Evidence from a randomized field experiment. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 6(3), 199-222.
- Lacks, P. K. (2016). *The relationships between school climate, teacher self-efficacy, and teacher beliefs* (Unpublished Doctoral Dissertation). Liberty University, United Kingdom.
- Ledesma, J. M. & Lalaine M. J. (2015). *Filipino financial customers views on customer empowerment: Report from the field*. <https://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Filipino-Financial-Customers%27-View-on-Customer-Empowerment-May-2015.pdf>. Erişim: 20.01.2018
- Longwell-McKean, P. C. (2012). *Restructuring leadership for 21st century schools: How transformational leadership and trust cultivate teacher leadership* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of California, San Diego.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration concepts and practices*. Wadsworth.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. M.I.T.
- Melenzyer, B. J. (16-20 November 1990). *Teacher empowerment: The discourse, meanings and social actions of teachers*. The Annual Conference of the National Council of States on Inservice Education, Orlando, Florida.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.
- Merriam, S. M. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons Inc.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Mooij, J. (2008). Primary education, teachers' professionalism and social class about motivation and demotivation of government school teachers in India. *International Journal of Educational Development*, 28, 508-523.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Ekin.
- Öztürk İ. H. (2011). Öğretmen özerkliği üzerine kuramsal bir inceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(35), 82-99.
- Podolsky, A., Kini, T., & Darling-Hammond, L. (2019). Does teaching experience increase teacher effectiveness? A review of US research. *Journal of Professional Capital and Community*, 4(4), 286-308.

- Paynevandy, S. G. (2016). The role of empowerment in organization development. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(5), 9-16.
- Rangel, V. S., Suskavcevic, M., Kapral, A., & Dominey, W. (2020) A revalidation of the school participant empowerment scale amongst science and mathematics teachers. *Educational Studies*, 46(1), 117-134,
- Reep, B. B. & Grier, T. B. (1992). A review of pilot programs: Teacher empowerment strategies for success. *NASSP Bulletin*, 6(546), 90-96.
- Rehm, M. (1989). Emancipatory vocational education: Pedagogy for the work of individuals and society. *Journal of Education*, 171(3), 109-123.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Richards, J. (2005). *Principal behaviors that encourage teachers: Perceptions of teachers at three career stages*. The Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Quebec, Canada.
- Romanish, B. (1993). Teacher empowerment as the focus of school restructuring. *The School Community Journal*, 3(1), 47-60.
- Schultheiss, O. C. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: Effects on goal progress, goal rumination, and emotional wellbeing. *Journal of Research in Personality*, 42, 971-987.
- Short, P. M. (1992). *Dimensions of teacher empowerment*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED368701.pdf>. Erişim: 10.12.2014.
- Sprague, J. (1992). Critical perspectives on teacher empowerment. *Communication Education*, 41(2), 181-203.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Thekedam, J. S. (2010). A Study of job satisfaction and factors that influence it. *Management and Labour Studies*, 35, 407-417.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü [TDK]. (2021). <https://sozluk.gov.tr/> Erişim: 29.06.2021.
- Wan, E. (2005). Teacher empowerment: Concepts, strategies, and implications for schools in Hong Kong. *Teachers College Record*, 107(4), 842-861.
- White, P. A. (1992). Teacher empowerment under ideal school-site autonomy. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 69-82.
- Wilcoxon, C., Bell, J., & Steiner, A. (2019). Empowerment through induction: Supporting the well-being of beginning teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. [www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMCE-02-2019-0022/full/html](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMCE-02-2019-0022/full/html). Erişim: 29.06.2021.
- Yenilmez, K. & Yolcu, B. (2007). Öğretmen davranışlarının yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 95-105.
- Vrhovnik, T., Maric, M., Znidarsic, J., & Jordan, G. (2018). The influence of teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours on the dimensions of psychological empowerment. *Organizacija*, 51(2), 112-120.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yin, J. (2018). Empowering teachers through core reflection: A case in Korea. *Journal of Asia TEFL*, 15(4), 1005-1020.
- Yunus, M., Suakrno, S., & Rosyadi, K. I. (2021). Teacher Empowerment Strategy in Improving the Quality of Education. *International Journal of Social Science And Human Research*, 4(1), 32-36.

**Yazarlar**

**İletişim**

Bilim Uzmanı Naciye CALISICI CELIK

2017 yılında Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, sınıf öğretmenliği lisans programından, 2020 yılında Eğitim Yönetimi yüksek lisans programından mezun oldu. Akademik çalışmalarına devam etmektedir.

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
Efeler/Aydın

E-mail: [naciye.celik@adu.edu.tr](mailto:naciye.celik@adu.edu.tr)

Doç. Dr. Bilgen KIRAL

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. 2020 yılından beri Amerika'da Dayton Üniversitesi'nde konuk öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Çalışma alanları arasında öğretmen güçlendirme, çocuk hakları, değerler eğitimi ve karşılaştırmalı eğitim bulunmaktadır.

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Yönetimi ABD  
Efeler/Aydın

E-mail: [bilgen.kiral@adu.edu.tr](mailto:bilgen.kiral@adu.edu.tr)