



## Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi (UEMAD)

<http://www.emad.elayayincilik.com/>

ISSN: 2980-0021



### Öğretmen Güçlendirmede Okul Yöneticilerinin Rolü ve Önemi ile Öğretmen Güçlendirme Stratejileri

Neşem ERKOÇ<sup>1</sup>, Bilgen KIRAL<sup>2</sup>

#### Öz

Bu çalışma öğretmen güçlendirmede okul yöneticilerinin rolü ve uyguladıkları stratejileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma literatür taraması şeklinde kurgulanmış olup veriler doküman incelemesi ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler öğretmen güçlendirme, öğretmen güçlendirmede okul yöneticilerinin rolü ve uygulanan güçlendirme stratejileri olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Öğretmen güçlendirme, okulun başarısını, öğretmen başarısını ve dolayısıyla öğrenci başarısına etkileyen önemli bir kavram olup okul yöneticilerinin süreçte kritik bir rolü bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Güçlendirme, öğretmen, öğretmen güçlendirme, okul yöneticisi, güçlendirme stratejileri.

### The Role and Importance of School Administrators in Teacher Empowerment and Teacher Empowerment Strategies

#### Abstract

This study aims to reveal the role of school administrators and the strategies they apply in teacher empowerment. The study was designed as a literature review and the data were obtained by document analysis. The data obtained were discussed under three headings: teacher empowerment, the role of school administrators in teacher empowerment, and applied empowerment strategies. Teacher empowerment is an important concept that affects the success of the school, teacher success and therefore student success, and school administrators have a critical role in the process.

**Keywords:** Empowerment, teacher, teacher empowerment, school administrator, empowerment strategies.

**Makale Geçmişi**  
**Makale Türü**  
**Önerilen Atf**

Geliş: 05.06.2023

Kabul: 23.06.2023

Yayın: 30.06.2023

Derleme Makalesi

Erkoç, N. & Kırıl, B. (2023). Öğretmen güçlendirmede okul yöneticilerinin rolü ve önemi, okul yöneticilerinin uyguladığı güçlendirme stratejileri. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi (UEMAD)*, 3(1), 47-60.

<sup>1</sup> Sorumlu yazar: Müdür Yardımcısı doktorant, MEB, nesem\_b@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1816-1630>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, [bilgen.kiral@adu.edu.tr](mailto:bilgen.kiral@adu.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5352-8552>

## **Giriş**

Çağımızdaki hızlı değişim ve özellikle bilişim alanındaki gelişmeler örgütleri etkilemektedir. Yenilik ve çağın gerektirdiği revizyonlar örgütlerin hayatta kalması, amaçlarını daha etkili şekilde gerçekleştirmesi ve örgütsel verimliliğin artması için oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütler bir takım değişim süreçlerinden geçmek zorundadır. Yönetim ve liderlik anlayışlarında da bu değişikliklere uyum sağlayacak bir bakış açısı gerekmektedir (Neyişçi, 2008). Örgütlerin yaşadığı değişimler insan kaynağını da etkilemektedir (Çetin ve Dinç Özcan, 2013). Günümüzde örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak, insan kaynağı olarak kabul edilmektedir (Kahraman ve Çelik, 2020). Bunun temel nedeni, örgütün sahip olduğu diğer kaynakların etkili kullanımının doğrudan insan gücüne bağlı olmasıdır (Cemaloğlu ve Daşcı Sönmez, 2020).

Tıpkı diğer örgütler gibi okullar da dinamik ve gelişen örgütlerdir (Konan, 2015). Okul örgütü de toplumsal gelişmelerden, ekonomik durumlardan, bilimsel gelişmelerden yoğun bir şekilde etkilenerek bir değişim sürecine girmektedir (Erçetin ve Kamacı, 2008). Gerek öğretmenlerin rollerindeki değişimler gerekse kullanılan yöntem, teknik ve materyallerdeki değişimler okullarda geleceği öngörmenin giderek daha da zorlaştığının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Bu nedenle okul örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için en etkili kaynakları olan öğretmenleri sürekli geliştirmenin yanı sıra (Özdemir, 2020); okul yöneticilerinin aynı zamanda öğretmenlerin ekonomik, sosyal, fiziksel ve psikolojik bakımdan yeterli hissetmelerini de sağlaması gerekmektedir. Bu süreçte okul yöneticilerinden de değişen ihtiyaç ve durumlar karşısında esnek olmaları, yeniliklere açık olarak eğitim hizmetini sürdürmesi beklenmektedir (Ertürk Kayman, 2008). Bu bağlamda eğitim örgütlerine ve okul yönetimine farklı bir çerçeve sunacak güçlendirme kavramından yararlanılması öğretmenin öğrencileri yoluyla toplumda bir kelebek etkisi yaratmasını sağlayabilir ve sistemin gelişmesinde öncü olabilir.

Öğretmen güçlendirme, öğretmenin liderlik kapasitesini geliştiren önemli bir kavramdır (Short, 1994a). Öğretmenleri güçlendirmenin ve destekleyici bir çevre oluşturmanın eğitimin etkililiği ile ilgili sorunlara uygulanabilir bir çözüm sunduğu vurgulanmakta olup; öğretmen güçlendirme, öğretmenin mesleki uzmanlığında değişiklikler yaratma, artan özerklik ve karar verme süreçlerine katılım anlamına gelmektedir (Bogler ve Nir, 2012). Öğretmen güçlendirme yoluyla, öğretmenler kendi yeterliliklerini geliştirmekte ve potansiyellerini ve sınırlarını keşfetmektedirler (Bogler ve Somech, 2004). Öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatmini olumlu yönde etkileyen, stresle baş etmesini sağlayan, mesleki yeterliğine ve uzmanlığına olan güvenlerini artıran, uygun ve anlamlı buldukları belirli bir amaç için yönlendirmeyi sağlayan güçlendirme; öğretmenlerin işbirliği yapmalarını, yeniliğe açık olmalarını ve liderlik rollerini geliştirmeleri ve üstlenmeleri için güvenli alanlar sunmaktadır (Hardy ve O'Sullivan, 1995). Öğretmen güçlendirme, yöneticilerin öğretmenleri güçlendirmesi yoluyla okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışmaktır (Kırıl, 2020). Öğretmen güçlendirme, öğretmenlerin kendi alanlarında karar verme yetkilerini ve hesap verebilirliklerini artırmayı amaçlamaktadır (Dee vd., 2002).

Öğretmen güçlendirmenin okulda sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve uygulanması okul yöneticisine bağlıdır (Çetin ve Kırıl, 2018). Okul yöneticisinin okulda uyguladığı stratejiler, kişiliği, yönetime ilişkin algısı güçlendirmenin derecesini belirlemektedir. Güçlendirmeyi teşvik etmek için okul yöneticisinin çeşitli itme ve çekme uygulamalarından yararlanması gerekmektedir (Seibert vd., 2011). Öğretmenlere kolaylaştırıcı bir ortam sağlayan ve öğretmenleri motive eden okul yöneticileri, onları yapısal ve psikolojik olarak güçlendirmekte ve dolayısıyla öğretmen özerkliği üzerinde bir etkiye sahip olmaktadır. Okul yöneticileri tarafından güçlendirilmek öğretmen özerkliği için çok önemli olmakla birlikte, mevzuat ve yönetmeliklerle de öğretmenlere haklar tanınması gerekmektedir (Kırıl, 2020).

Güçlendirme, ideal koşullar ile mevcut koşullar arasındaki uçurumu kapatmaya yardımcı olabilecek önemli bir araçtır. Güçlendirme öğretmenlerin; araştırma, hizmet ve vatandaşlık gibi alanlara katkıları için net beklentiler belirlerken; özerklik ve yenilik için alan tanıyan ve öğretimsel liderlerin önemini vurgulayan, fikirlerin güç olarak kabul edildiği hayal gücü çağı olarak adlandırılan günümüz çağında anahtar kavramlarından biri olabilir (Lawrence vd., 2012). Bu çalışmada güçlendirme ve öğretmen güçlendirme kavramı kısaca açıklanmış olup çalışmanın odağını okul yöneticilerinin güçlendirme sürecindeki rolü ve önemi ile okul yöneticilerinin güçlendirme sürecinde uyguladıkları stratejiler oluşturmaktadır.

## **Öğretmen Güçlendirme**

Öğretmen güçlendirme ile ilgili araştırmalar 1980'lerin sonlarında alan yazında yer almaya başlamış ve güçlendirme, okul katılımcılarının kendi büyümelerinin sorumluluğunu üstlenme ve kendi sorunlarını çözme yetkinliğini geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlanmıştır (Bogler ve Somech, 2004). Okul politikalarına aktif katılımı öğretmenin okuldaki iş ve işlemlerde özerk olması, mesleğine ve kendisine değer vermesi, statüsünün güçlü bir temele dayandırılması, yeterliğinin geliştirilmesi ve yönetime aktif katılımı olarak tanımlanan öğretmen güçlendirmesi; okulun gelişimi ve eğitim öğretimin iyileştirilmesi için bir ön gereklilik olarak görülmektedir (Balyer vd., 2017; Short, 1994b). Öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkileyen, stresle baş etmesini sağlayan, mesleki yeterliğine ve uzmanlığına olan güvenlerini artıran, uygun ve anlamlı bulduklarını belirli bir amaç için yapmalarını sağlayan güçlendirme; öğretmenlerin işbirliği yapmalarını, yeniliğe açık olmalarını ve liderlik rollerini geliştirmeleri ve üstlenmeleri için güvenli alanlar sunan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Hardy ve O'Sullivan, 1995).

Öğretmenlerin, görev yaptıkları yerlerde karşılaştıkları bir durumu iyileştirmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olduklarına olan inancı olarak da tanımlanan güçlendirmeye ilişkin Rinehart ve Short (1991), öğretmen güçlendirmenin öğretmenlerin daha fazla karar verme ve profesyonel olarak gelişme fırsatlarına sahip olmaları, günlük programları kontrol etmeleri ve yüksek düzeyde öğretme yeterliliği hissetmeleri ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Maeroff'a (1988) göre, öğretmen güçlendirme; gelişmiş statü, artan bilgi ve karar vermeye erişimden meydana gelmektedir. Karar verme, mesleki gelişim, statü, öz yeterlilik, özerklik ve etki öğretmen güçlendirmenin boyutlarını oluşturmaktadır (Short ve Rinehart, 1992).

Güçlendirmenin ilk boyutu karar verme olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin çalışma ortamları hakkında karar vermede rol almalarına izin vermek, güçlendirmeyi başarmak için önemli olarak görülmektedir. Mesleki gelişim, öğretmenin becerilerini geliştirmelerine izin verilip verilmediğine ilişkin algısıyla ilgilidir (Short ve Rinehart, 1992). Öğretmenlerin akranlarıyla işbirliği yapmalarına ve mesleki eğitime katılmalarına izin verilmesi gerekmektedir. Statü, güçlendirmenin başka bir boyutudur. Statü, bir öğretmenin velilerden, öğrencilerden, topluluk üyelerinden, akranlarından ve üstlerinden gördüğü ilgi miktarını ifade etmektedir. Statü aynı zamanda bir öğretmenin iş arkadaşlarının yaptığı işe değer verdiğine dair inancını da ifade etmektedir (Short, 1994a). Güçlendirmenin bir başka boyutu da öz yeterliliktir. Öz-yeterlik, kişinin işini etkili bir şekilde yapabilme yeteneğine sahip olduğuna dair inancı olarak tanımlanmaktadır. Özerklik boyutu ise öğretmenleri profesyonel olarak görmek ve işleriyle ilgili kararlar almalarına izin vermek olarak açıklanmaktadır. Son boyut ise etkidir. Etki, kişinin okul ortamını etkilediği algısı olarak ifade edilmektedir (Ritter, 2019).

Öğretmen güçlendirme, okuldaki öğretmenler arasında güven, işbirliği ve iletişimi olumlu bir şekilde etkilemekte, öğretmenlerin değişim yaratma yeteneği ve istekliliğini artırmaktadır. Güçlendirme, öğretmenin öğrencileriyle bilişsel ve duyuşsal olarak etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğini de olumlu olarak etkilemektedir (Short vd., 1994). Güçlendirilen bir öğretmenin kendine güveni artmakta ve öğretmelerin yeni etkinlikler, yeni öğretim yöntemleri başlatmak gibi yeni sorumluluklar almaya da istekli olmaktadır (Mark ve Louis, 1999). Güçlendirilen bir öğretmen, öğrenciler ve öğretmenler, öğretmenler ve müdürler, öğretmenler ve veliler, öğrenciler ve müdürler, öğrenciler ve ebeveynleri arasında iletişim ve işbirliğini teşvik etmek için çalışmakta; sorumluluklarının farkına varmakta, derslere yeterince hazırlanmakta ve onları ilgi çekici hale getirmenin yollarını aramaktadır. Bu yüzden güçlendirmenin gerçekleşmesi için öğretmenin yerini ve değerini bilmesi gerekmektedir (McNaughtan vd., 2021).

Okulda güçlendirme stratejilerinden yararlanmak için öncelikle davranışsal ve psikolojik güçlendirmenin sağlanması gerekmektedir. Burada okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Okul yöneticisi; pozitif, sağlıklı bir okul iklimi ve kurum kültürü yaratmalı, karar almada demokratik bir anlayış benimsemeli, iletişime önem vermeli, öğretmenin yetkinliğini artırmak için sürekli eğitimler sağlamalı, okulun fiziki eksikliklerini tamamlamalı, okulda biz bilinci oluşturmalıdır (İhtiyaroğlu, 2017). Öğretmenlerin güçlendirilmesi, okul yöneticilerinin kişilerin iş başında sahip oldukları ve yetki düzeyinde çoğunlukla belirgin olması muhtemel olan kişinin rolündeki değişiklikleri ortaya çıkarmasını gerektirmektedir (Bogler ve Nir, 2012). Aynı zamanda okul yöneticilerinin etkinin resmi ilişkilerdekilerle sınırlı olmadığını kabul etmesi; öğretim ve öğrenmeyle ilgili daha katı

beklentilerinden vazgeçmesi ve öğretmenleri güçlendirmenin ve teşvik etmenin yollarını araştırması gerekmektedir (Kırıl, 2015).

Öğrenciler için daha başarılı eğitim programları geliştirmek ve öğretmenlerin daha yüksek katılım seviyelerine yükseltilmesi için okul yönetiminin öğretmenlerinin çalışmalarını desteklemesi veya kolaylaştırması gerekmektedir. Etkili öğretmen güçlendirmenin var olması için, okul yönetiminin, bireysel rollerin önemini vurguladıkları etkileşimler yoluyla çalışanların çalışmalarının anlamlılığını güçlendirmesi ve öğretmenin bireysel çalışması ile okulun ortak hedeflerinin birbirine bağlı olduğunu vurgulaması önemli olarak görülmektedir (Moye vd., 2005).

Güçlendirme bir süreçtir, uzun dönemde gerçekleşen bir yolculuktur. Güçlendirme okul yönetiminin unvanlarından vazgeçip tüm yetkilerini devretmesi olarak görülmemesi gerekmektedir. Yönetimi ve sorumluluğu paylaşma; okulun odağına öğretmenleri yerleştirme olarak görülmesi gereken güçlendirme kavramının gerçekleşmesi için süreçte kilit konumda olan yöneticiye önemli bir rol düşmektedir (Özdaşlı ve Kandemir, 2006).

### **Öğretmen Güçlendirme Sürecinde Okul Yöneticilerinin Rolü ve Önemi**

Toplumda değerleri, demokrasiyi, bağımsız düşünmeyi geliştiren ve bireyin, toplumun üretken ve işbirlikçi bir üyesi olmasını destekleyen güçlendirme; öğretmenlerin potansiyellerini artıran, mesleki gelişimlerine odaklanarak öğretmen yeterliliğini destekleyen ve böylece öğrencilerin başarılarını ve performanslarını iyileştiren bir kavram olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında okullarda sürecin işleyebilmesi okul yöneticisine bağlıdır (Kırıl, 2020). Güçlendirmeyi sağlayacak olan okul yöneticisinin sadece okulun işleyişinden sorumlu olarak görülmemesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin bu süreçteki rolleri eğitimci, eğitim yöneticisi, yönetici, denetmen, öğretim lideri, yenilikçi ve motivasyon sağlayıcısı olarak sıralanabilir (De Keizer, 2018).

Eğitimci olarak okul yöneticisinin eğitim kelimesinin anlamını anlaması, işlevi, amacı ile ilişkisini kurması ve bunu okula yansıtması gerekir. Bir eğitimci olarak yönetici; motivasyon, sorumluluk, sosyal yaşam, olgunluk, eğitim geçmişi gibi farklılıkları anlar ve ikna edici ve örnek alınacak davranışlarda bulunarak öğretmenlere, idari personele ve öğrencilere zihinsel, ahlaki, fiziksel ve estetik değerleri aşımak için bir eğitimci olarak davranır (Sarpkaya, 2020). Eğitim yöneticisi olarak okul yöneticisi, aslında bir öğretmendir ve yöneticilik ikinci görev olarak görülmektedir. Okul yöneticisi, okullarda eğitimin düzenlenmesi sürecinde de çok önemli olan diğer görevleri eğitim yöneticisi olarak yerine getirmelidir. Okul yöneticisinin görevlerini yerine getirebilmesi, çağdışı kalmaması için eğitim yöneticisi olarak kendini sürdürülebilir bir şekilde geliştirmesi önemlidir (Kaya, 1999). Yönetici olarak müdürün görevi, öğretmenin etkili bir şekilde güçlendirilmesini sağlamak için okul yönetimi faaliyetlerini organize etmek ve yönetmektir (Aydın, 2014). Denetmen olarak okul yöneticisi öğretim sürecinin ve öğretmenlerin gelişimlerini sağlamalıdır (Ariana vd., 2015). Öğretim liderleri olarak okul yöneticisinin hedef odaklı olması gerekmektedir. Etkili öğretim lideri, okulun stratejilerini ve faaliyetlerini okulun akademik misyonuyla uyumlu hale getirmeli ve müfredat, öğretim ve öğrenmenin iyileştirilmesi konusunda öğretmenlerle doğrudan çalışmaktan korkmamalı ve uzmanlık becerisini sürekli güncellemelidir (Hallinger, 2005). Bir eğitim yenilikçisi olarak, okul yöneticisi eğitimin kalitesinin iyileştirilebilmesi için öğrenmede sürekli yenilikler uygulamalıdır (Purwanti, 2017). Bir motive edici olarak okul yöneticisi, öğretmenlerin çeşitli görev ve işlevleri yerine getirirken motive edecek doğru stratejiyi uygulaması gerekmektedir (Medina vd., 2016).

Okul yöneticilerinin eğitimci, eğitim yöneticisi, yönetici, denetmen, öğretim lideri, yenilikçi ve motivasyon sağlayıcı rollerinin bilincinde olması; sadece yönetime ya da sadece öğretime değil tüm süreçlere odaklanarak; okulun misyonunu öğretmenlerle birlikte belirleyip, öğretim programını yönetip, olumlu bir okul öğrenme ortamını teşvik ederek öğretmenleri güçlendirebilmektedir. Güçlendirme sürecini okulunda uygulamak isteyen okul yöneticisi; ortak bir amaç duygusu yaratmalı, çeşitli paydaşları içeren döngüsel okul geliştirme planlaması yoluyla okulun sürekli gelişimini teşvik etmeli, öğretim ve öğrenmenin yenilenmesi ve iyileştirilmesini amaçlayan yüksek beklentiler ile okul iklimi ve okul kültürünü geliştirmeli, müfredatı koordine etmeli ve öğrenci öğrenme çıktılarını izlemeli, okulun misyonunu yansıtabilecek şekilde okulun ödül yapısını şekillendirmeli, sürekliliği hedefleyen çok çeşitli faaliyetlerin düzenlenmesi ve izlenmesini sağlamalı, öğretmenlerin gelişimini desteklemeli, okulda görünür olmalıdır (Aksoyalp, 2010; Hallinger, 2005).

Güçlendirmenin sağlanması sürecinde okul yöneticisi hem yöneticilik hem de liderlik rolünü bütünleştirmelidir (Çalışıcı Çelik ve Kırıl, 2022). Liderlik ve yöneticilik hem birbirinden ayrı hem de birbirini kapsayıcıdır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının karakteristik özellikleri vardır ve örgütte hem liderlik hem de yöneticilik işlevlerinden yararlanılmalıdır (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009). Yöneticilik karmaşıklıkla, liderlik ise değişimle başa çıkmayı sağlamaktadır. Örgüte değişim için liderlik etmek, bir yön belirlemek, vizyonu oluşturmak ve bu vizyona ulaşmak için gerekli adımlar atmak liderin görevi olarak görülmektedir. Yöneticiler örgütsel bir yapı ve iş yaratır, nitelikli bireyleri seçer ve yürütmeyi izlemek için sistemler geliştirmektedir. Örgütün vizyona ulaşmasını sağlamak için liderin motivasyon ve esin ortamı yaratması değişimin önündeki engelleri bertaraf etmesi olumlu yönde örgütü hareket ettirmesi gerekmektedir (Aydın, 2014; Çelik ve Uğurluoğlu, 2009). Yöneticiler, amaçlar konusunda kişisel olmayan tutum takınırken; liderler ise daha kişisel bir yaklaşım uygulamaktadır. Liderlik değişim odaklı iken, yöneticilik de amaç sistemli sonuçlara ulaşmaktır. Güçlendirme sürecinde yöneticinin, lider yönetici olması gerekmektedir. Okulun başarısının artması için okul yöneticisinin güçlendirilmiş bir okul iklimi yaratması ve bu değerleri de benimsemiş olması gerekmektedir (Kırıl, 2021).

Güçlendirmeyi temel alan bir okul yaratmak isteyen okul yöneticisinin kültürel lider rolünü üstlenmesi gerekmektedir. Yönetim planlarının insanları ve olayları başarılı bir şekilde birbirine bağlayamadığı durumlarda, değerler insanları ortak bir amaç için birbirine bağlayabilir. Eğitim açısından bakıldığında, öğretmenler kendileri için önemli olan kararları almakta özgür olduklarında ya da iş yaşamlarını ve aktivitelerini anlamlı ve önemli bulduklarında işlerinden daha fazla doyum almaktadır. Yöneticiler, okuldaki öğretmenlerin bir profesyonel olduğunu kabul ederek öğretmenlerin özerkliğini artırmalı, ortak bir sözleşme ve kültür geliştirerek insanları birbirine bağlaması gerekmektedir. Bu sayede güçlendirme süreci kolaylaşmaktadır (Sergiovanni, 1987).

Değişim ve dönüşümün yoğun yaşandığı günümüz toplumlarında geleneksel ve kontrol odaklı bir yönetim rolünü benimsemek hem öğretmen güçlendirmesine hem de öğretimin iyileştirilmesine ket vurmaktadır (Konan, 2015). Yöneticinin değişime direnmeyen topluluk temelli lider rolünü üstlenmesi; lider ve izleyen arasındaki sınırların belirsiz olduğu bilinciyle öğretmenlerin de birer lider olduğunu kabul ederek güçlendirmeyi teşvik etmesi gerekmektedir. Papatya ve Dulupçu (2000), güçlendirme sürecinde kuantum lider rolü üstlenen bir yöneticinin; tutarlı olması, risk alması, yaratıcı olması, retorik düşünmesi, karmaşıklığı kabul etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu rolü benimseyen yönetici okulu kuantum evrene dönüştürerek öğretmenlerin enerjilerini ve potansiyellerini artırmakta ve yaratıcılığı teşvik etmektedir.

Güçlendirme ile öğretmen, motive olmakta, enerji dolu hissetmekte, cesaret kazanmakta ve özgür hissetmektedir. Yöneticinin bu süreçte cesaret veren itici bir güç olması, kaynak dağıtıcı, inisiyatif sahibi bir lider rolünü üstlenmesi öğretmenin sürece, okula ve kendine ait algısını olumlu olarak etkilemektedir (Byron ve Kercher, 1991). Yöneticinin öğretmene fırsatlar sunması, gelişimini destekleyen bir lider olması, rutin işler yerine önceliğini öğretmenlere ve okuluna vermesi, başarısızlığı bireye yüklememesi güçlendirmenin uygulanabilmesini kolaylaştırmaktadır (Çuhadar, 2005; Terry, 1995). Aynı zamanda yöneticinin güçlendirme ile güç kaybedeceğini düşünmesi, statüsünün değişeceği kaygısı, yetkisini dağıtırsa söz hakkını kaybedeceği endişesi yaşaması sürece zarar vermektedir (Byron ve Kercher, 1991). Bu sebeplerle yöneticinin güçlendirici lider olması gerekmektedir (Konan ve Çelik, 2017).

Güçlendirmeyi ve güçlendirmenin anlamını içselleştiren ve bunu örgütüne başarıyla uygulayan yöneticiden; okul ve okul personeli için bir vizyon oluşturması; başarıya ulaşmak için gerçekçi hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak yolları çizmesi beklenir. Güçlendirici okul liderinin; okuldaki hem iç hem de dış tüm paydaşları dikkate alması, başarı ve başarısızlıkta biz duygusu oluşturması, hem erişilebilir hem de arka planda olmayı bilmesi ve bilgili, kararlı davranması rollerini üstlenmesi istenir (Terry, 1995). Hataların olabileceğini kabul eden, yüreklendirici bir şekilde davranan, kaos ve karmaşadan korkmayan, risk alan, hem öğretmen hem de lider olan; bilgi toplayan ve dağıtan; öğretmenlere bilgiye ulaşma ve kendilerini geliştirme fırsatları sunan; takım ruhunun oluşmasına yardımcı olan okul yöneticisinin bu rollerini uygulayabilmesi ile güçlendirilmiş öğretmen ve okul oluşmaktadır (Melenyzer, 1990). Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için okul yöneticisinin üstlenmesi gereken roller; güven ve bağlılık temelli örgüt kültürü yaratmak, katılımcı ve bilgiyi paylaşımcı olmak, başarıyı da başarısızlığı da üstlenmek ve bu durumlardan olumlu bir sonuç çıkarmak,

hata yapmaktan korkmayan cesur kararlar alan bir örgüt yaratmak, öğretmenini desteklemek, her zaman etkin ve hızlı geribildirimlerde bulunmak, misyon ve vizyonu birlikte belirlemek ve paylaşılan liderlik anlayışını benimsemek, yöneticiliği yol gösterme, geliştirme, önünü açma olarak görmek, şeklinde sıralanmaktadır (Koçel, 2003). Kontrol etme yerine paylaşılan liderlik anlayışı zihniyetine sahip olan okul yöneticisi yaratıcı ve işbirlikli bir okul oluşturmada; öğretmenlerini canlandırmada; onlara cesaret ve istek vermektedir. Okul yöneticisi öğretmenin kişisel gelişimini ve mesleki gelişimini desteklemeli; personelini iyi tanımalı; iklim lideri olmalı; okula ait bir kimlik oluşturmalıdır (Kırıl, 2021).

### **Okul Yöneticisinin Kullandığı Güçlendirme Stratejileri**

Bir müdür, hem okulun formal lideri ve hem de okulun yöneticisi olarak görülmektedir. Eğitim bağlamında, okul müdürleri, gücü elinde tutan kilit otoriteler arasında bulunmaktadır. Tüm yöneticiler gibi okul müdürleri de örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve işi öğretmenlerle ve öğretmenler aracılığıyla yapmaktadır. Bu, etki ve güç kullanımını gerektirmektedir. Müdürler, öğretmenlerin ve öğrencilerin davranışlarını etkilemek için güç kullanmaktadır (Lyons ve Murphy, 1994). Etki ve ikna yoluyla liderlik etme yeteneği, liderliğin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmektedir (Yeşil, 2016).

French ve Raven'a (1959) göre güç; ödül, zorlayıcı, meşru, uzman ve karizmatik gibi türlerden oluşmaktadır. Ödül gücü, liderin takipçilerine ödül verme yeteneğine dayanır. Liderin öneri ve fikirlerine katılmaları halinde bunun ücret, terfi veya tanınma gibi olumlu teşviklerle sonuçlanacağıdır. Zorlayıcı güç, ödül gücünün tersidir ve korkulara ve kemer sıkma önlemlerine dayanmaktadır. Pozisyonun gücü veya meşru güç, bireyin sahip olduğu pozisyon veya unvana dayanan güç türüdür. Bu yetki örgüt tarafından onaylanmıştır (Altun ve Sarpkaya; 2017). Uzmanlık gücü, takipçinin liderin bilgi, yetenek ve becerilere sahip olduğuna dair inancına dayanmaktadır. Bilgiden kaynaklanan otorite ile aynıdır. Büyük bir uzman gücüne sahip olan bir lider, teknik, mantıksal, analitik becerilere, deneyime sahip olduğu veya çeşitli eğitimler gerçekleştirmiş olduğu için başkalarının işini kolaylaştıracak uzmanlığa sahip olarak görülmektedir. Referans gücü, kişinin kişisel özelliklerine dayanır. Karizma, zarafet ve yaratıcılık gibi özellikler çoğu liderin özellikleridir. Büyük referans gücüne sahip bir lider, kişiliği nedeniyle başkaları tarafından sevilme ya da beğenilmektedir (Bush, 2018).

Güç bağlamında ele alındığında okul müdürünün zorlayıcı gücü veya meşru gücü çok sık kullanması ya da ödül gücünü kullanırken kayırmacılık gibi davranışlarda bulunması güçlendirmenin gerçekleşmemesine neden olabilmektedir. Müdürlerin uzmanlık gücü; iş tatmini, motivasyon ve bağlılık dahil üzere öğretmenlerin çalışma performansının psikolojik, sosyal ve teknik yönlerine olumlu katkıda bulunmaktadır (Altun ve Sarpkaya; 2017). Öte yandan, zorlayıcı gücü kullanan müdür davranışı öğretmenlerin üretkenlik ve yaratıcılıklarını olumsuz olarak etkilemektedir. Okul müdürü öğretmen güçlendirmesini sağlamak için; öğretmenler üzerinde güç sahibi olmak yerine öğretmenlerle güç paylaşımını sağlayacak bir stratejisi kurmalıdır. Okuldaki güç paylaşımı, bir okul müdürünün etkinliği için kritik öneme sahiptir (Hoy ve Miskel, 2010).

Short ve Rinehart (1992), okul gelişiminin, öğretmenin okuldaki hayati alanlarda karar verme sürecine katılması için artan fırsatlara bağlı olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin örgütsel hedeflere katkıda bulunmalarını sağlamak, onları etkili kılmak için bir ön koşul olarak görülmektedir. Öğretmenleri güçlendirmek, onları geliştirmek, sorunları çözmek için eğitmek, onlara özgürlük vermek ve herhangi bir görev için onay gerektirmeden harekete geçmelerine izin vermek demektir. Öğretmenlerin güçlendirilmesi için okul müdürünün, okul amaçlarının ve politikalarının belirlenmesine katılmayı artırması ve öğretmenlerin neyin nasıl profesyonel kararda bulunmasını desteklemesi gerekmektedir. Öğretmenin kişisel ve mesleki gelişimi için hizmet içi eğitimler gerçekleştirmesini sağlamak okul yöneticisine düşmektedir (Blase ve Kirby, 2000).

Okul yöneticisinin eğitim faaliyetlerine bakış açısı da güçlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. Okul yöneticisinin sonuç değil süreç odaklı olması gerekmektedir. Okul yöneticisi, öğretmenin hata yapabileceğini bilmeli ve öğretmenlere hatalarını düzeltme fırsatı vermelidir. Bu sayede öğretmenin kendine ilişkin özsayı ve yeterliliği zedelenmemiş olmaktadır. Aynı zamanda yöneticinin, bir patron gibi değil, bir iş arkadaşı olarak davranması gerekmektedir (Elmazi, 2018).

Bredeson (1989), güçlendirilmiş öğretmenlere sahip okullarda müdürlerin uzman gücünü kullanması gerektiğini belirtmiş ve açık, arkadaşça ve destekleyici bir ortam sağlamanın ön koşul olduğunu vurgulamıştır. Öğretmen güçlendirmede ödül gücünden yararlanan okul müdürünün öğretmenini tanıması; hangi ödüllendirmeyi kullanacağını belirlemesi gerekmektedir. Doğru kullanılan ödül stratejisi öğretmenin motivasyonunu daha çok artırmaktadır.

Bir diğer önemli strateji de yöneticinin motivasyon teorilerini bilmesi ve bundan doğru bir şekilde yararlanması olarak görülmektedir. Motivasyon, bireyin bir hedef doğrultusunda motive olmasını ve bir görevi başarmaya kadar bağlılıklarını sürdürmesini sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Motivasyon kuramları kapsam ve süreç olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Kapsam teorileri Maslow'un Motivasyon Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Mc Celland'ın Başarma İhtiyacı, Alderfer'in ERG Teorisinden oluşmaktadır. Süreç Kuramları ise Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi, Adams'ın Denklik (Eşitlik) Teorisi, Hedef Belirleme Teorisi ve Pekiştirme Teorisi olarak sınıflandırılmıştır (Eren, 2004; Küçüközkan, 2015; Omirtay, 2009; Şahin Ali, 2003). Kapsam ve süreç teorilerinin bilinmesi yöneticiye, öğretmenin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilmesi ve o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortam yaratması açısından bilgi vermektedir (Güney, 2020; Özdemir, 2020; Yeşil, 2016). Burada okul müdürüne düşen görev bireyin davranışlarının temelinde hangi ihtiyacın yattığını tespit etmek ve o ihtiyaçların giderilmesini sağlamak için bir ya da birden fazla strateji kurmaktır (Erdem, 1997).

Güçlendirme sürecinde yöneticiler; öğretmenlerini desteklemeli, örgütü hiyerarşik şemaların dışında görebilmeli, öğretmenleri karar alma süreçlerine tam olarak katabilmeli, hem formal hem de informal iletişime önem vererek sağlam bir örgüt temeli oluşturması gerekmektedir. Öğretmenin okulda aktif olmasını sağlamak, sorumluluk vermek; öğretmenin kendini okuluna ve mesleğine adanmasına neden olmaktadır. Okul yöneticisinin rol ve görev belirsizliğini ortadan kaldırması, destekleyici okul iklimi oluşturması ve işbirlikçi çalışmayı desteklemesi, özellikle öğretmeni iyi tanıyarak, örgütsel koşulları sağlıklı bir şekilde sağlayıp eşit işe eşit muamele yaparak öğretmenin motivasyonunu artırması gerekmektedir (Duman, 2021).

Öğretmen güçlendirmenin sağlanmasında bir diğer önemli strateji de okul yöneticisinin görünür olmasıdır. Okul müdürü, öğretmenlerine onları desteklediğini ve yanlarında olduğunu göstermelidir. Güçlendirmeyi temel alan bir okul örgütünde karşılıklı güven anlayışını kurmak yöneticinin ilk stratejilerinden olmaktadır. Okulda eşitlikçi değerlerin içselleştirilmesi, yöneticinin her koşulda okul iklimi ve kültürüne olumlu katkıda bulunması güçlendirme uygulamalarını kolaylaştırmaktadır. Okul yöneticisinin bu bağlamda yapması gereken adımlar; karşılıklı güveni destekleyen bir ortam oluşturmak, iletişim kanallarını güçlendirmek, gerçekleşmesi güç ütopyik bir gelecek resmi çizmemek, statü farklılıklarını mümkün olduğunca azaltmak ve bireyin kendi kendini denetlemesine olanak sağlamak şeklinde sayılmaktadır (Birnbaum, 1988; Akt. Celep ve Tülübaş, 2015). Okul müdürünün, öğretmenleri dinlemesi ve onların kaygılarını yargılamaması, güvene dayalı bir ilişki kurması gerekmektedir. Öğretmenlere sık sık geribildirimlerde bulunulması, öğretmenlerin her zaman yanında olması; okul yöneticilerinin, yönetici olarak geleneksel rollerinin ötesine geçmesi ve öğretmenleri sürece ve okula dâhil edebilecekleri ve destekleyebilecekleri bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlere her zaman onların yanında olacağı hissini vermesi ile güvene dayalı ilişki güçlenecek ve böylelikle öğretmen güçlendirme de sağlam bir temele sahip olacaktır (Byron ve Kerchner, 1991).

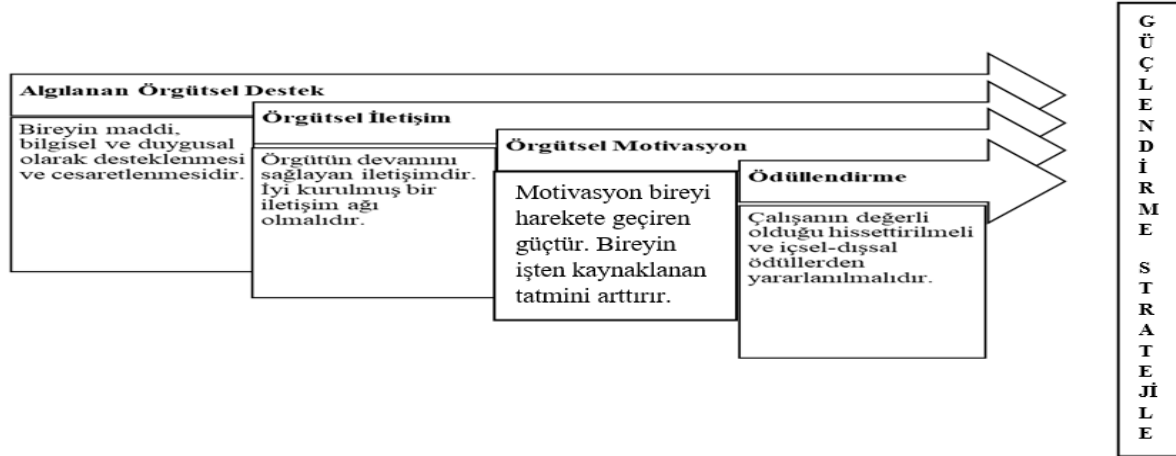
Okuldaki karar alma süreçlerine katılımında da yöneticinin üstlendiği rol ve karar almada kullandığı stratejiler önemli olarak görülmektedir (Çalışıcı Çelik ve Kırıl, 2022). Örgütün amaçları doğrultusunda belli bir örgüt yapısında kararlar alınmaktadır. Akılcı karar alma süreçleri sorunun algılanması, verilerin ve soruların analizi, alternatif seçeneklerin belirlenmesi, amaca uygun en iyi çözümün seçilmesi, seçilen çözümün uygulanması, etkililiğin değerlendirilmesi olarak sıralanmaktadır (Bush, 2018). Bireyin belli amaçlara ulaşabilmesi için karar vermesi gerekmektedir. Yönetimsel eylem karar vermeye dayalı olan bir uğraş olarak tanımlanmaktadır (Fişek, 2015). Örgütün sorunsuz bir şekilde hayatını sürdürmesi mümkün değildir. Burada yönetimin amacı karşılaşılan sorunu çözüp örgütün devamlılığını sağlamaktır. Sorun çözmede örgütün kararlar alıp örgütsel koşullara uygun seçenekleri seçmesi gerekmektedir. Örgütte karar verme, örgütteki işlemlerin sürdürülmesi ve örgütün yaşamının devam ettirme için yöneticinin kararlara öğretmenleri de dâhil etmesi; bu sürecin danışıklı karar almadan ziyade öğretmenlere de söz hakkı verilerek işbirliğine dayalı olması gerekmektedir

(Güney, 2020). Okul yöneticilerinin öğretmenleri anlaması, onları tüm öğrencilerin yararı için okul gelişimi vizyonuna dâhil etmesi gerekmektedir (Grissom ve Loeb, 2011; OECD, 2022).

Keaster (1995) okul yöneticilerinin güçlendirme için üç tür strateji uyguladığını belirtmektedir. Birinci strateji, olumlu bir okul çevresi ve çalışma ortamı yaratmak; destekleyici ve işbirlikli anlayışı geliştirmektir. İkinci strateji, öğretmenlerin hem bireysel hem de okul amaçlarına ulaşabilmeleri için kolaylaştırıcı davranışlar sergilemektir. Üçüncü strateji ise öğretmenlere düşündüklerini uygulamaya dökme fırsatı vermektir. Alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin güçlendirme algılarını etkileyen yönetici stratejileri Şekil 1’de gösterilmiştir (Kırıl, 2021):

**Şekil 1**

*Öğretmenlerin Güçlendirme Algılarını Etkileyen Yönetici Stratejileri*



Kaynak: Kırıl'dan (2021) uyarlanmıştır.

Şekil 1 incelendiğinde; yöneticinin güçlendirme sürecinde kullanacağı stratejilerin ödüllendirme, örgütsel motivasyon, örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek olduğu görülmektedir. Ödüllendirme, örgütteki bireyin motivasyonunu, iş tatminini ve performansını artıran önemli bir araçtır. Övgü, takdir, tanınma içsel ödülleri oluştururken; terfi, ücret artışı dışsal ödülleri oluşturmaktadır. Yöneticinin ödüllendirme stratejisinden yararlanması, yararlanırken de doğru kişiye doğru ödülü vermesi ile öğretmen kendini değerli hissetmektedir. Bireyi harekete geçiren içsel güç olarak tanımlanan motivasyon, öğretmenin işe başlama, işi sürdürme ve bitirme eylemlerini yapabilmesi için gereklidir. Okul yöneticisi bu süreçte öğretmeni iyi tanımalı, hangi motivasyon teorisinden yararlanacağını belirlemesi gerekmektedir (Kırıl, 2020). İletişim, çalışan-örgüt arasındaki haber ve bilgi akışıdır. İletişimin yapıcı olması, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması, yöneticinin adil ve tutarlı söylemleri, yöneticinin iyi bir dinleyici olması önemlidir. Öğretmen okulda yaşadığı sorunları rahatlıkla okul yönetimine anlatabilmelidir. Nöbet, ders programı, velilerle ilgili problemler, hastalık-izin gibi durumları aktarabilmesi için iletişimdeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Bireyi cesaretlenme ve teşvik etme amacı taşıyan destek kavramına öğretmenler çok anlam yüklemektedir. Öğretmene sınıf ve öğretim işlerinde yardımcı olmak, mesleki gelişimi için fırsatlar vermek bu süreçte oldukça önemli görülmektedir (Kırıl, 2021).

Okul yöneticilerinin öğretmen güçlendirme stratejilerine ilişkin bir diğer sınıflama da Blase ve Kirby (2000) tarafından yapılmıştır. İlk strateji öğretmenleri olumlu yönde geliştirecek ödüllerin kullanılmasıdır. Yönetici öğretmenlerini iyi tanımalı, öğretmenin içsel mi yoksa dışsal ödülle mi motive edileceğini tespit edip doğru ödülü doğru öğretmene kullanması gerekmektedir. İkinci strateji ise öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmasıdır. Öğretmenin okuldan ve yöneticiden ne beklediği bilinmelidir. Üçüncü strateji katılımı sağlamaktır. Öğretmenlere okulun vizyonu ve amacı için katılma, söz söyleme hakkı verilmelidir. Öğretmen müfredat, program oluşturma, etkinlik hazırlamada özerk olmalı; okuldaki önemli işlerde kendi fikrini belirtmeli; sonuçlarda kendi katkısının da değerli olduğunu bilmelidir. Dördüncü strateji yöneticinin konumu ile ilgilidir. Yöneticinin arka planda kalmayı bilmesi; her şey benim sayemde anlayışından vazgeçmesi; biz bilinci oluşturarak okulda güven temelli bir okul kültürü yaratması gerekmektedir (Blase ve Kirby, 2000).



Okul yöneticisinin konuşma tarzı, kullandığı jest ve mimikler de öğretmen güçlendirmede önemli olarak görülmektedir. Okul yöneticisi uygun bir dille; ayrımcılık yapmadan, karşısındaki kişiyi kırmadan destekleyici cümleler kullanarak iletişim kurması gerekmektedir (Kırıl, 2015). Burada yöneticinin nasıl bir kişilik yapısına sahip olduğu devreye girmektedir. A tipi kişilik özelliğine sahip yöneticiler hırslı, iş odaklı, çabuk öfkelenen ve dinlemeyi sevmeyen, rutin dışına çıkmayı hoş karşılamayan aceleci bireyler olarak tanımlanmaktadır. B tipi kişilik yapısına sahip bir yönetici ise sakin, dinler, çevresiyle iletişim kurmayı sever, rekabetçi değildir (Can, 2006). B tipi kişiliğe sahip yöneticiler için okul müdürü kadardır anlayışı yerine müdür okul için vardır anlayışı yönetim felsefelerinin kalbini oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütünde güçlendirme stratejilerini kullanmak isteyen yöneticinin hem kendisinin hem de öğretmenlerin hangi kişilik özelliğine sahip olduğunu belirlemesi ve B tipi kişilik özelliklerini güçlendirmesi gerekmektedir.

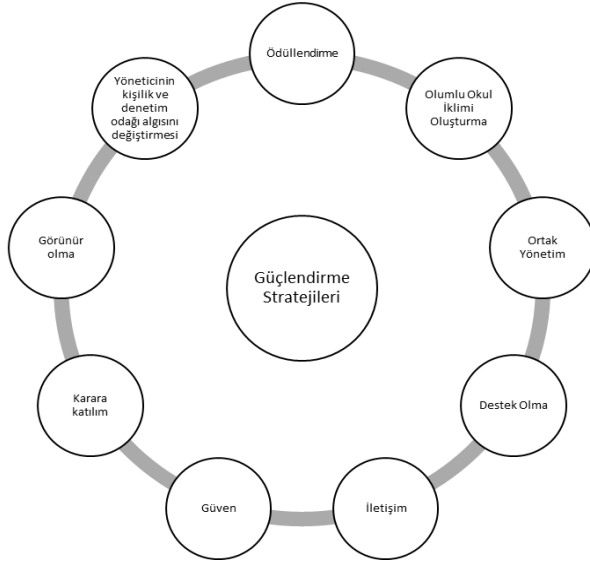
Yöneticinin hangi denetim odağına sahip olduğu da güçlendirmeyi kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlerden biri olarak görülmektedir. İç denetim odağına sahip okul yöneticileri, davranışlarının kişisel kararları ve çabaları tarafından yönlendirildiğine ve değiştirebilecekleri şeyler üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanmaktadır. İçsel bir denetim odağına sahip olmak, bir şeyi başarılı bir şekilde yapabileceğine dair sahip olduğunuz inanç olan öz-yeterlilik ile bağlantılıdır. Dış denetim odağına sahip insanlar davranışlarını ve hayatlarını şans veya kader tarafından kontrol ediliyor olarak görmektedir (Yıldırım, 2015). İç denetim odaklı insanlar davranışlar ile itici faktörler arasında bir ilişki olduğunu düşünürken; dış denetim odaklı insanlar ise kendisi dışında bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünür (Sığı ve Gürbüz, 2013). İç denetim odaklı insanlar daha yüksek performans göstermekte ve görev yönelimli iken dışsal denetim odağına sahip insanlar daha duygusal davranışlar göstermeye eğilimli olarak görülmektedir. İç denetim odağına sahip bireylerin varlığı örgütte çeşitlilik, dinamiklik, farklılaşma, risk alma, yaratıcılık değerlerinde artışa neden olmaktadır (Kızanıklı, 2008). İç denetim odaklı yöneticilerin “iyimser ve kendine güvenli yaklaşımı; dış denetim odağına sahip yöneticiler ise boyun eğici ve çaresiz” yaklaşımları tercih etmektedirler (Dibekoğlu, 2006; Yıldırım, 2015). Okul yöneticileri mükemmeliyetçiliği arttıkça, iç denetim odaklılığı artmaktadır (Kırıl, 2012). Bu durumda yöneticinin iç denetim odağına sahip olmasının güçlendirme sürecine olumlu bir katkısı olduğu söylenebilir.

Birey sahip olduğu kişilik yapısı ve bireysel farklılıkları ile örgütte var olmaktadır. Bu farklılıkları ile bireyin örgütte yüklediği sorumluluklar arasındaki uyum ve örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının örtüşmesi önem arz etmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2021). Dolayısıyla bireysel farklılık olarak ele alınan denetim odağı ve kişilik yapısının belirlenmesi ve okulun en önemli insan kaynağı olan öğretmenlerin hangi denetim odağına ve kişilik özelliğine sahip olduğunun bilinmesi gerekmektedir (Karabulut, 2015). Öğretmenlerin aldıkları kararlarda denetim odağı önemli olarak görülmektedir. Çünkü denetim odağı olayların nedenleri ve sonuçları, özgürce hareket etme ve karar vermeyi özetle güçlendirme sürecini etkilemektedir (Kırıl, 2019). Bu bağlamda okul yöneticisinin öğretmenlerin sorumluluk almalarını desteklemesi ve öğretmenlerin eylemlerinin sonucunu üstlenmeleri ve güçlendirme stratejilerini uygulayabilmeleri için öğretmenlerin de iç denetim odağı ve B tipi kişilik özelliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Güçlendirme sürecinin gelişmesinde il, ilçe ve bakanlık yönetiminin uygulamaları ve öğretmenlere yönelik çalışmaları da önemli olarak görülmektedir. Okulların varlığı maddi kaynaklarından ziyade iyi bir insan kaynağına sahip olmasına bağlıdır. Maddi kaynaklar da insan kaynağına bağlı olduğundan insan kaynaklarının etkili ve yeterli bir şekilde planlanması gerekmektedir (Çetin ve Dinç Özcan, 2013). Yöneticilerin insan kaynakları planlaması ile olması gereken ile mevcut iş gücü dengesi sağlanmakta ve sürdürmek için neler yapılması gerektiğine karar verilmektedir. Aracı ve üst sistemlerin, örgütün vizyonu, misyonu ve stratejik amaçları ile insan kaynağı planlama felsefesi doğrultusunda örgütün gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda elemanın belirlenmesini sağlaması gerekmektedir. Böylelikle doğru işe doğru insan yerleştirilmesi sağlanmış olup bireyden beklenen nitelikler ve roller de net olarak belirlenmiş olmaktadır (Özdemir, 2020). Özetlemek gerekirse okul yöneticisinin uygulaması gereken güçlendirme stratejileri Şekil 2’de gösterilmiştir:

## Şekil 2

### Güçlendirme Stratejileri



Kaynak: Çetin ve Kıral, 2018; Kıral, 2020.

Şekil 2’de belirtildiği üzere; yönetici, liderliğini başkalarına da yayabilen ve olumlu değişime öncülük eden kişi olmalıdır. Öğretmenlere, sınıfta ve okulda öğretmede ve kendi öğrenmelerinde öncülük etme fırsatı vermeyi düşünmelidir. Öğretmenlere müfredat geliştirme ve tasarımını yönlendiren konuşmalara katılma fırsatı sağlaması; okul politikası, stratejisi ve misyonu hakkında karar verme süreçlerine öğretmenler dahil etmesi gerekmektedir. Öğretmenleri kişisel hedefler belirlemeye teşvik etmesi ve mesleki gelişimleri için destek vermesi, işbirliğini ve ekip oluşturmayı destekleyen bir ortamı yaratması, güvenli ve olumlu bir okul ortamı ve kültürü oluşturması, öğretmenleri doğru yerde ve zamanda doğru ödüller vererek motivasyonunu artırması gerekmektedir.

## Sonuç

Öğretmen güçlendirme, yöneticiler tarafından öğretmenlere güç verilmesi; öğretmenlerin başarılarının ve kontrolünün artırılması, karar verme süreçlerine katılmaları ve yeterli güce ulaşmaları olarak tanımlanmaktadır (Kıral, 2019). Öğretmenler, okul yönetiminin önemli bileşenleridir (Aydın, 2014). Öğretmen güçlendirme, okulun başarısını, öğretmen başarısını ve dolayısıyla öğrenci başarısına da ivme kazandıran bir kavramdır. Güçlendirme, öğretme ve öğrenme hakkında profesyonel kararlar vermede öğretmenlerin kritik rollerini vurgulayan önemli bir stratejidir (Short ve Rinehart, 1991).

Alan yazın incelendiğinde öğretmen güçlendirme ile ilgili nitel ve nicel birçok araştırmaya rastlanılmıştır (Çalışıcı Çelik ve Kıral, 2022; Çelik ve Konan, 2020; Çetin ve Kıral, 2018; Ganiban, Belecina ve Ocampo, 2019; Kıral, 2015; Kıral, 2020). Öğretmenlerin güçlendirme düzeylerini ya da güçlendirilmeye ilişkin görüşlerinin yanı sıra güçlendirme sürecinin mihenk taşı olan okul müdürlerinin rolünün ve uygulaması gereken stratejilerinin de ortaya konulması önem arz etmektedir. Öğretmen güçlendirmeyi sağlamada okul yöneticilerinin kritik bir rolü vardır (Çalışıcı Çelik ve Kıral, 2022; Kıral, 2020). Okul yöneticisi yol gösterici olmalı, nezaket göstermeli, ilişkiler kurmalı, soru sormalı, işbirliği yapmalı, iletişim kurmalı, değer veren olumlu bir okul kültürü geliştirmelidir. Öğretmenleri karar almaya katmalı, yetkisini dağıtmalı, onların cesaretini ve motivasyonu artıracak örgütsel ve yönetsel düzenlemeyi sağlaması gerekmektedir (Çetin ve Kıral, 2018; Kıral, 2020).

Okul yöneticileri öğretmenlere destek olmalı, vizyon oluşturmalı, öğretmenlerin yeterli hissetmelerini sağlamalı, okuldaki her türlü faaliyetlere katılımının artmasını sağlayarak (Hallinger, 2005); öğretmenlerin iş doyumunu, performansını, motivasyonunu ve okula olan bağlılıklarının artmasını sağlamalıdır (Üstel, 2022). Okul yöneticisi, öğretmenlerin yeterliğine ve uzmanlığına

güvenmeli, uzmanlıklarını geliştirmek için öğretmenleri teşvik etmeli ve öğretmenlere liderlik fırsatları sağlamalı ve onları başardıkları için takdir etmeli, başarısızlıkları şahsa yüklemekten bu başarısızlıklardan doğru sonuçlar çıkarmaya odaklanmalıdır (Gümüş, 2013; Konan ve Çelik, 2018).

Okulda biz kültürü oluşturmak, paylaşan liderliği desteklemek, öğretmenlerin daha yüksek sesle söz söyleyebilecekleri ortam yaratmak, öğretmenlerin inisiyatif almalarını sağlamak, gelişmeye ve değişmeye açık bir okul yaratmak ve doğru öğretmene doğru ödülü vererek motivasyonunu artırmak öğretmen güçlendirmede önemli görülmektedir (Ayvalı ve Koşar, 2021). Öğretmenleri güçlendirmede kullanılacak stratejiler; ödüllendirme, örgütsel motivasyon, örgütsel iletişim, algılanan örgütsel destek olarak da sınıflandırılabilir (Kırıl, 2021). Yöneticinin ödüllendirme stratejisinden yararlanması, yararlanırken de doğru kişiye doğru ödülü; okul yöneticisinin öğretmeni iyi tanınması, hangi motivasyon teorisinden yararlanacağını belirlemesi; iletişimin yapıcı olması, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması, yöneticinin adil ve tutarlı söylemleri, yöneticinin iyi bir dinleyici olması; öğretmene sınıf ve öğretim işlerinde yardımcı olması, mesleki gelişimi için fırsatlar vermesi bu süreçte oldukça önemli görülmektedir (Blase ve Kirby, 2000; Bredeson, 1989; Erdem, 1997). Okul yöneticisinin olumlu kişiliği, yönetime bakış açısı, B tipi kişilik yapısını desteklemesi ve iç denetim odağını geliştirmesi de öğretmen güçlendirmede kritik öneme sahiptir (Can, 2006; Elmazi, 2018; Kırıl, 2019).

İlk materyalistlerden Heraklitos'un değişmeyen tek şey değişimdir sözü günümüz toplumlarında değişmeyen tek şey sürekli artan hızlı değişimdir şeklinde güncellenmiştir (Konan, 2015). Değişim ve dönüşüm günümüz toplumlarını tanımlayacak anahtar kelimeler olabilir. Böylesine yoğun değişimlerin yaşandığı günümüzde klasik kuramın etkileri ile hareket ederek insanı makinenin bir parçası, feda edilecek bir meta olarak görme felsefesi artık işlevini yitirmelidir. İnsan değerli, sorumluluk sahibi ve gelişmiş bir varlıktır. Dolayısıyla güçlendirme kavramının odağında insanın değerli olduğu fikri vardır. Güçlendirilmiş insan, güçlendirilmiş örgütün temelidir; güçlendirilmiş bireyler ve örgütler toplumun da güçlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bu sürecin tüm topluma aktarılabilmesi için öncelikle öğretmenlerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Güçlendirilmiş öğretmen, öğrencileri vasıtasıyla tüm topluma ışık tutacaktır.

#### **Yazar Katkı Beyanı**

\*Bu makaleye tüm yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır

#### **Kaynakça**

- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *The Journal of SAU Education Faculty*, 140-150.
- Altun, B. & Sarpkaya, R. (2017). Eğitim Yönetiminde Politik Modeller. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 1-12.
- Ariana, I. W., Dantes, N., & Lasmawan, M. P. P. I. W. (2015). *The contribution of principal supervision, achievement motivation and work commitment to teacher performance in school cluster VIII Abang District* [Unpublished Doctoral Dissertation], Ganesha University.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Hatipoğlu Basım ve Yayım.
- Ayvalı, Ö. & Koşar, D. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmen liderliği: Fenomenolojik bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 955-992.
- Balyer A., Özcan K. & Yıldız, A. (2017). Teacher empowerment: School administrators' roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 17(70), 1-18.
- Blase, J. & P. Kirby (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do*. CA: Corwin Press.
- Bogler, R. & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bredeson, P. (1989). *Empowered teachers- empowered principals: Principals' perceptions of leadership in schools*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 311 598).
- Bush, T. (2018). *Eğitim liderliği ve yönetimi kuramları*. R. Sarpkaya (Çev.Ed). Pegem Akademi.

- Byron, K. & C., Kerchner. (1991). Defining Principal Leadership in an Era of Teacher Empowerment. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 336 862).
- Can, H. (2006) *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayıncılık.
- Celep, C. & Tülübaş, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. & Daşcı Sönmez, E. (2020). Eğitim yönetiminde öğretmen güçlendirme. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Editörler). *Eğitim yönetimi*. Pegem Akademi.
- Çalışıcı Çelik, N., & Kırıl, B. (2022). Teacher Empowerment Strategies Reasons for Nonfulfillment and Solution Suggestions. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 179–202.
- Çelik, O. T. & Konan, N. (2020). The relationship between school principals' empowering leadership with teachers' selfefficiency and organizational citizenship behaviors. *Education and Science*, 1-21.
- Çetin, C. & Dinç Özcan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çetin, M. & Kırıl, B. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(26) 281-310, <https://doi.org/10.29329/mjer.2018.172.15>.
- Çuhadar, T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 257–277.
- De Keizer, H., & Pringgabayu, D. (2018). The influence of principal leadership, motivation, and school culture, on teacher performance at icb cinta niaga vocational school, Bandung city. *Scientific Journal of Business Management and Innovation at Sam Ratulangi University*, 4(1).
- Dibekoğlu, Z. (2006). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri (Sakarya ili örneği)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Duman, F. (2021). <https://iky-fatihduman.tr.gg/Stres%2C-performans%26%23305%3Bn%26%23305%3Bz%26%23305%3B-d.ue.%26%23351%3B.ue.rmesin-ar--.htm> adresinden 2.11.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Elmazi, E. (2018). The Role of Principal's Power and Teacher Empowerment. *European Scientific Journal*, *ESJ*, 14(28), 1. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n28p1>
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, 3.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.S.
- Erçetin, Ş. Ş. & Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(3), 865-868.
- Ertürk Kayman, E.A. (2008). *Türkiye'deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- French, J.R.P. ve Raven, B. *The bases of social power*. [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_bases\\_of\\_social\\_power\\_-\\_chapter\\_20\\_-\\_1959.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20_-_1959.pdf) adresinden 2.11.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Ganiban, R., Belecina, R. R., & Ocampo, J. M. (2019). Antecedents of teacher empowerment. *International Journal for Educational Studies*, 11(2), 89-108.
- Grissom, J. & S. Loeb (2011). Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091-1123. <http://dx.doi.org/10.3102/0002831211402663>.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Güney, S. (2020). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayıncılık.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 221-239 <http://dx.doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hardy, C. & O'Sullivan, S.L. (1995). The power behind empowerment. *Implications for Research and Practice*, 51, <https://doi.org/10.1177/001872679805100402>.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. S. Turan (Çev. Ed.). Nobel.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 7(2), 361-378.

- Kahraman, Ü. & Çelik, O. T. (2020). Öğretmen güçlendirme üzerine yapılan araştırmalara yönelik tematik bir inceleme. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 151 – 177.
- Kandemir, H. & Özdaşlı, K. (2006). İnförmel iletişimin personel güçlendirme aracılığı ile iş yeri mutluluğuna etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 242-258.
- Karabulut, N.(2015). *Okul yöneticilerinin yılmazlık düzeyleri ve denetim odağı ile ilişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi*. TODAİE Yayınları.
- Keaster, R.D. (1995). A School "On Fire": One Principal's Road to Success. *NASSP Bulletin*, 79(568), 39–48. <https://doi.org/10.1177/019263659507956807>
- Kırıl, E. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin mükemmeliyetçilik algılarının kontrol odağı ile ilişkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kırıl, B. (2015). *Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesi ve Öğretmenlerin Kayıtsızlık (Sinizm) Davranışı ile İlişkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kırıl, B. (2019). Exploring the relationship between teachers' locus of control with different variables. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 14(2), 88-104. doi: 10.29329/epasr.2019.201.5
- Kırıl, B. (2020). Eğitim yönetiminde öğretmen güçlendirme. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Editörler). *Eğitim yönetimi* (627-633). Pegem Akademi.
- Kırıl, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching* (IOJET), 7(1), 248-265.
- Kırıl, B. (2021). *Öğretmenlerde kayıtsızlık ve güçlendirme*. Pegem Akademi.
- Kızıncıklı, M. M. (2008). *Otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkma yollarının ve kontrol odaklarının belirlenmesi: Ankara ili uygulaması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Konan, N. (2015). *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları*. Pegem Akademi.
- Konan, N. & Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322-335.
- Konan, N. & Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1043-1054.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 87-115.
- Lawrence, J., Ott, M. & Bell, A. (2012). Faculty organizational commitment and citizenship. *Research in Higher Education*, 53(3), 325–352. <https://doi.org/10.1007/s11162-011-9230-7>
- Lyons, C. A., & Murphy, M. J. (1994). Principal self-efficacy and the use of power. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*.
- Maeroff, G. (1988). *The empowerment of teachers*. Colombia University Teachers College Press.
- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1999). Teacher empowerment and the capacity for organizational learning. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 707–750. <https://doi.org/10.1177/0013161X99355003>.
- McNaughtan, J., Eicke, D., Thacker, R. & Freeman, S. (2021). Trust or self-determination: Understanding the role of tenured faculty empowerment and job satisfaction, *The Journal of Higher Education*, DOI: 10.1080/00221546.2021.1935601
- Medina, Z., Christin, M., & Malau, R. M. U. (2016). Line webtoon application user motives *eProceedings of Management*, 3(3).
- Melenyzer, B. (1990). Teacher empowerment: The discourse, meanings and social actions of teachers. *Annual Conference of the National Council of States on Inservice Education*.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Neyişçi, N. B. (2008). *Türkiye'deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki okul yöneticilerinin, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- OECD. (2022). [www.oecd-ilibrary.org/sites/b0b7eb40en/index.html?itemId=/content/component/b0b7eb40-en](http://www.oecd-ilibrary.org/sites/b0b7eb40en/index.html?itemId=/content/component/b0b7eb40-en). Erişim tarihi: 2.11.2022.
- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, M. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi*. Anı Yayıncılık.

- Özdemir, S. & Cemaloğlu, N. (2021). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Pegem Akademi.
- Papatya, G. & Dulupçu, M.A. (2000). Thinking quantum leadership for true transformation: The talisman of nt to know at the threshold of new leadership. *International Joint Symposium on Business Administration*'da sunulan bildiri metni, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi- Silesian University.
- Purwanti, E. (2017). *The role of school committees and principals in improving education quality at Mi Muhammadiyah Kedungwuluh Lor*. Doctoral Dissertation, University of Muhammadiyah Purwokerto.
- Ritter, L. L. (2019). Opportunities for teacher empowerment. *Foreign Language Annals*, 52(1), 5–6. <https://doi.org/10.1111/flan.12374>
- Robbins, P. & Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık.
- Sarpkaya, R. (2021). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Seibert, S. E., Want, G., & Courtwright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sergiovanni, T.(1987). *The theoretical basis for cultural leadership* <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED278154.pdf#page=120> adresinden 3.11.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1991). School Participant Empowerment Scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 951–960. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004018>.
- Short, P. M. & Rinehart S. R. (1992). *Teacher empowerment and school climate*. SanFrancisco: Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Short, P. M. (1994a). Defining teacher empowerment. *Education*, 114(4), 488-493.
- Short, P. M. (1994b). Exploring the links among teacher empowerment, leader power, and conflict. *Education*, 114(4), 581–584.
- Short, P. M., Greer, J. T. & Melvin, W. M. (1994). Creating empowered schools: Lessons in change. *Journal of Educational Research*, 32(4), 38–52.
- Sığı, Ü. & Gürbüz, S. (2013). *Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler*. Beta Basım Yayın.
- Somech, A. (2005). Teachers' personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: Contradictory or compatible constructs? *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 237-266.
- Şahin, A. (2003). *Türk kamu ve özel kesim yöneticilerinin motivasyon durumu* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Terry, P. (1995). *Empowerment*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 410 630).
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Üstel, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi]. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Yıldırım, İ. (2015). *Okul yöneticilerinin kişilik ve denetim odağı özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu ve okul etkililiği açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.