

## **Kadınların Yönetici Olma İsteğinde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Etkisi\***

Mukadder BOYDAK ÖZAN<sup>1</sup>, Seda GÜNDÜZALP<sup>2</sup>,  
Zübeyde YARAŞ<sup>3</sup>, Hakan POLAT<sup>4</sup>, Gönül ŞENER<sup>5</sup>

**Geliş Tarihi:** 15.04.2016

**Kabul Ediliş Tarihi:** 21.11.2016

### **ÖZ**

Birçok sektörde kadın yöneticilerin sayısı giderek artmaktadır. Eğitim sektöründe de oransal açıdan kadın yönetici sayısı artmakla birlikte, nicelik bakımından bu sayının azlığı dikkat çekmekte ve kadınların neden eğitim alanında yöneticiliği tercih etmediği sorusu gündemdeki yerini korumaktadır. Kadın yönetici sayısının nicel olarak hala istenilen düzeyde olmamasından dolayı okul müdürlerinin kadın öğretmenlerin yöneticilik yapabilirliğine inancını ortaya çıkaracak ve onları cesaretlendirecek personel güçlendirme tekniklerini uygulamalarının önemi ve kadın öğretmenlerin yönetici olma istekleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını sağlayan bu çalışmada vignette tekniği kullanılmıştır. Kadın öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak elde edilen vignettelerin incelenmesinde nitel araştırmaların çözümlemesinde kullanılan “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada genel anlamda, yöneticilerin personeli güçlendirici davranışlarının kadın öğretmenlerin yönetici olma isteğinde olumlu yönde etki bırakacağı sonucu elde edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Kadın öğretmen, yönetici, personel güçlendirme.

## **The impact of Staff Empowerment Applications in Women’s ambition for becoming Executive**

### **ABSTRACT**

The number woman executives tend to increase in a great deal of sectors. While the number of female managers increases in terms of ratio in education sector, the few number in terms of quantity attracts the attention and the question why the female teachers do not prefer management in education still keep its place on the agenda. Due to the reason that the women executive number is not still at a satisfactory quantitative level, vignette technique has been applied in this study enabling to reveal the school principles’ faith in female teachers’ managerial capability, the importance of applying staff empowerment techniques which will courage and revealing the impact on the ambition of becoming executive of the female teachers. “Content analysis” method has been used in analysing the qualitative researches, in examining the vignettes obtained by considering the opinions of female teachers. In the study, the result that the strengthening attitudes of

\*Bu makale VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi ‘de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Prof.Dr., Fırat Üniversitesi, e-posta: mboydak@firat.edu.tr

<sup>2</sup> Dr., Fırat Üniversitesi, e-posta: ipeksseda@hotmail.com

<sup>3</sup> Okt.Dr., Fırat Üniversitesi, e-posta: hdpolat@hotmail.com

<sup>4</sup> Uzm., Fırat Üniversitesi, e-posta: zyaras@hotmail.com

<sup>5</sup>Yrd.Doc.Dr., Munzur Üniversitesi, e-posta: gonulsener17@hotmail.com

the executives towards the personnel shall affect the womans' ambition for becoming executive positively has been gained.

**Keywords:** Female teacher, manager, staff empowerment.

## GİRİŞ

Geride bıraktığımız yüzyılın özellikle son çeyreği ile birlikte kadınların, tüm dünyada çalışma hayatında aktif rol oynamaya başlamasıyla tüm iş pozisyonlarındaki yeri konuşulur, tartışılır ve kabul edilebilir hale gelmiştir. Özellikle kadınların yönetim alanındaki becerilerinin yönetim alanında fark edilmesi ve bu alandaki başarılarının yadsınamaz bir gerçek haline gelmesi göz ardı edilmemesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkek ve kadınların yaradılışları gereği olaylara farklı yönden bakmaları, algılarındaki nüans; kadınların çalışma dünyasındaki yerini belirleyen unsurlardan olmuştur. Her iki cinsiyetin olayları değerlendirme biçimindeki farklılık ve bu farklılığın avantaja dönüşümü, tüm alanlarda olduğu gibi çalışma alanında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu durumu, olaylara değişik açıdan yaklaşımıyla birinin görmediğini diğersinin görmesi, deyim yerindeyse birinin açığını diğersinin kapatması şeklinde değerlendirebiliriz.

Birçok sektörde kadın yöneticilerin sayısı giderek artmaktadır. Eğitim sektöründe de oransal açıdan kadın yönetici sayısı artmakla birlikte, nicelik bakımından bu sayının azlığı dikkat çekmekte ve kadınların neden eğitim alanında yöneticiliği tercih etmediği sorusu gündemdeki yerini korumaktadır. Yönetim alanında yaşanan tüm gelişmeler doğrudan veya dolaylı olarak kadınların yönetici olma taleplerini etkilemektedir. 1980'li yıllardan sonra dünyada yaşanan teknolojik ve rekabete dayalı ortaya çıkan gelişmeler sonucunda birçok yönetim kavramı gündeme gelmiştir. Çalışanları yönetim sürecine katarak etkililiği ve verimliliği arttırmayı hedef alan personel güçlendirme kavramı bu kavramlardan biri olmuştur. Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek demektir. Güç yetki ve enerji vermek, kapasiteyi ortaya çıkarmak anlamına gelir(Thomas ve Velthouse, 1990). Güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesi, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif alarak, süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması ve gelişimi; çalışanlara işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad, 1997; Klage, 1998; Ceylan, 2002). Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerinin artırılmasını ve çalışanları geliştirmesini; enformasyon ve gücün astlarla paylaşılmasını, çalışanların kendi amaçlarını belirleyebilmesini, karar verme ve kendi yetki ve sorumluluk alanları çerçevesinde sorunları çözebilmelerini mümkün kılan; nasıl inisiyatif alınacağını ve işteki zorluklara nasıl yaratıcı tepkiler verileceğini öğrenmeyi sağlayan, kişinin potansiyelini ortaya çıkarmasına ortam hazırlayan süreçtir (Vogt ve Murrel, 1990; Hales ve Klidas, 1998; Moorhead ve Griffin, 2001; Laschinger vd., 2004).

Güçlendirme örgütlerde karar verme sürecinin etkinliğini artırmakta, böylece de sürekli değişen dış çevre koşullarına hızla uyum sağlanabilmektedir (Çöl, 2008). Güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlanmakta ve esnek bir ortam oluşturularak, inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır. Güçlendirme uygulamasında, eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda personelin yetenekleri artırılarak doğru ve hızlı karar verebilmesi sağlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2003). Çalışanların güçlendirilmesi, kararlara katılımının sağlanması, kendi işlerine yönelik kararları kendilerinin almasının sağlanması, onların hem örgütsel hedefleri kendi hedefleri gibi görmesini sağlayacak, hem de onları örgüte yönelik olumsuz duygulardan uzaklaştıracaktır. Sonuç olarak bu durum örgütsel performans üzerinde olumlu etki yaratabilecektir (Polat, vd.,2010).

Güçlendirme uygulamasında, personelde mevcut olan potansiyelin açığa çıkarılması söz konusudur. Personel zaten, sahip olduğu bilgi, beceri ve motivasyon nispetinde güce sahiptir. Önemli olan bu gücün açığa çıkarılması ve örgüt yararına kullanılmasıdır. Yöneticiler personeli güçlendirdiklerinde hem personelin beklentilerini karşılamış, hem kendi iş yüklerini azaltmış ve hem de örgütün performansına önemli katkılar sağlamış olurlar (Akın, 2010). Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmeyi amacına ulaştırarak doğru kararları verip uygulayabilen, yeni fikirlerini hata yapma ya da cezalandırılma korkusu olmadan söyleyebilen, içlerindeki enerjiyi, yaratıcılık duygusunu açığa çıkarabilen, problem çözme becerileri gelişmiş, çevresiyle etkin iletişim kurabilen, sürekli kendini geliştirmek için caba gösteren ve ekip ruhu taşıyan bireylerdir. Müşteri memnuniyeti sağlamada çalışanlarını motive etmek, yönlendirmek ve desteklemek suretiyle güçlendirecek olan bireyler de kuşkusuz yöneticiler olacaktır (Doğan ve Demiral, 2007).

Personeli güçlendirme ise, eğitim, takım ruhu oluşturma, güven verme ve destek sağlama yolu ile personelin yaptıkları işin yetki ve sorumluluklarını üstlenmesini sağlayan bir yönetim yöntemidir (Sarılaltın ve Yılmaz, 2007). Personel güçlendirme çalışanların kendi kararlarını verebilmelerini, kararlarının sonuçlarından sorumlu olmalarını, inisiyatif kullanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmede özerkliğe sahip olmalarını, yöneticileri tarafından sağlanan eğitimlerle bilgi ve becerilerini artırabilmelerini ve çevreleri ile etkin iletişim kurabilmelerini sağlamaktadır. Çalışanların işyerlerinde daha motive olmuş biçimde çalışmalarının ve iş doyumlarının sağlanması, işlerine ve işletmelerine bağlılık düzeylerinin artırılması personel güçlendirme ile gerçekleştirilebilmektedir. Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlıklaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007; Demirbilek ve Türkan, 2008; Çuhadar,2005). Ancak güçlendirme uygulamaları her zaman ve her örgütte başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bunun temel sebeplerinden biri lider konumunda olan kişilerin güçlendirmeyi tam olarak anlamadan ve örgütlerinin gerekliliklerini yeterince analiz etmeden uygulamaya aktarmaya çalışmalarıdır (Çavuş ve Demir, 2010).

Güçlendirme unsurları; güç paylaşımı, daha az işten çıkarma, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching), her düzeyde yeniliklere açık olma; lider, birey, işbirlikçi çalışma ile yapı ve süreçte değişiklik; yönetici, yönetilecek personel ve organizasyon; uyumlaştırma, kaynaklar, koçluk etme, eğitim, bilgi, iklim olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır (Carroll, 1994; Ettore, 1997; Koçel, 2001; Çoşkun, 2002; Barutçugil, 2004).

Güçlendirme konusundaki akademik literatürün yapısal ve güdüsel olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı söylenebilir. Yapısal yaklaşımda gücün, göreceli olarak güçlü olandan daha az güçlü olanlara aktarılmasını sağlayan “güç sahiplerinin” eylemlerine odaklanılmaktadır (Kanter, 1993). Davranışsal güçlendirme olarak nitelendirilen bu teoriye göre, bir örgütte örgütsel etkililik ve başarı için gerekli olan güç ve fırsat, bütün çalışanlarda bulunmalıdır (Manojlovich, 2007). Psikolojik güçlendirme olarak da bilinen güdüsel yaklaşımı Spreitzer (1995) dört biliş seti içerisinde beliren artmış içsel görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Bu dört biliş seti; işin anlamlılığı duygusu, yeterlilik, özerklik ve örgütte etkili olma yeteneğidir. Özetle, güdüsel yaklaşımda güçlendirme; bu dört biliş içinde görülen güdüsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Thomas ve Velthouse (1990) benzer şekilde güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Tanımda bahsi geçen her bir boyut, diğerinin ön şartı veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlar olduğunu vurgulamaktadır (Spreitzer vd., 1997).

Geleneksel yönetim anlayışındaki komuta ve kontrol kültürü mevcut personelin potansiyelinden yararlanılmasına engel olmaktadır. Yöneticilerin personele, yalnızca kendilerine söyleneni yapan, işten kaçmaya çalışan, pasif ve bağımlı üretim unsurları olarak bakmaktan vazgeçmeleri, personel güçlendirme uygulamasının daha çok hayat bulmasını ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Akın, 2010; Zairi, 2002). Çalışanların yönetime katılımı, motivasyonları, işlerini zenginleştirme, işleriyle ilgili kararları yönetici onayına gerek kalmadan alabilmeleri, onlara bağımsız hareket edebilecekleri bir ortam hazırlama, yetki ve sonuçlardan doğacak sorumlulukların da onlara devri ve bütün bunların, çalışanlarca kendilerini güçlendirilen uygulamalar olarak algılanması; güçlendirmeden beklenen faydaların alınması açısından, oldukça önemlidir (Pelit ve Öztürk, 2011). Güçlendirmede temel felsefe, çalışanların yardımlaşma, paylaşma, karar verme güçlerinin ve yetkilerinin genişletilmesiyle çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayarak, örgüt içindeki etkinlikleri ve verimliliklerinin artırılmasıdır (Akçakayan, 2010). Bağlılıktan kasıt, ödüllendirme, görevde yükselme ve diğer özendirici uygulamalar olmasa bile, çalışanların örgüte karşı yine de bağlılık hissi duyabilmeleridir (Doğan ve Kılıç, 2008). Personel güçlendirmenin örgüt kültürünün bir parçası olarak, bütün çalışanlar tarafından kabullenilerek, örgüt içinde etkin bir şekilde uygulanabilmesinin temel anahtarı, şüphesiz çalışanların içsel bağlılıklarının sağlanmasıdır. Örgüte içsel bağlılık duyan çalışanlar, örgüt amaçları ile bireysel amaçlarını özdeşleştirmenin yanı

sıra, örgütün kendilerinden belediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007).

Personel güçlendirme, çalışanları inanışlarında kendilerini güçsüz olarak hissetmeyip çok kuvvetli bir biçimde kendi bireysel etkinliklerine inanmaları şeklinde değişimlere sebep olan, kişinin kendi etkinliği ve yapabilirliğine inancının güçlendirilmesi davranışdır (Conger, 1989; Erkutlu ve Yüksel, 2003). Bu bağlamda kadın öğretmenlere yönetici olma yolunda bu değişimleri ortaya çıkaracak güçlendirme uygulamalarının önemi ve etkisi, bu çalışmada belirlenmeye çalışılmıştır. Kadın öğretmenlerin yönetici olma durumları ile ilgili literatürde bir çok çalışmaya rastlanmıştır (Altınışık, 1995; Ergün, 1996; Tan, 1996; Demir, 1997; Usluer, 2000; Boydak Özan ve Akpınar, 2002; Çelikten, 2004; Köroğlu, 2006; Can, 2008; Boydak Özan, 2009; İnandı, 2009; İnandı, ve ark. 2009; Sağlam ve Bostancı, 2012; Aksu ve ark., 2013; Binen, 2013; Alican, 2015). Yapılan çalışmaların genelinde kadın öğretmenlerin yönetici olmayı istememe nedenleri ve yönetici olma engelleri araştırılmıştır. Ancak kadınların yönetici olma isteğinde okul müdürlerinin onları yöneticiliğe nasıl teşvik etmesi gerektiği, müdürlerin kadın öğretmenlere yönetim işleri ile ilgili yetki ve sorumluluk vererek onları cesaretlendirmesinin yönetici olma isteklerini etkileyip etkilemediği ile ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Kadın yönetici sayısının nicel olarak hala istenilen düzeyde olmamasından dolayı okul müdürlerinin personel güçlendirme tekniklerini uygulamalarının kadın öğretmenlerin yönetici olma istekleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını sağlayan bu çalışma okul müdürlerinin personel güçlendirme tekniklerini uygulamalarının kadınların yönetici olma istekleri üzerinde etkili olup olmamasını ortaya koyması bakımından önem teşkil etmektedir.

## YÖNTEM

Okul müdürlerinin personel güçlendirme tekniklerini kullanmasının kadınların yönetici olma yolundaki düşüncelerine olan etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada, vignette tekniği (kısa hikayeler) kullanılmıştır. Finch'e (1987) göre vignette, önceden belirlenen bir konu hakkında görüşülen veya bilgisine başvurulmuş bir kişiye yönelik olarak hazırlanan ve içinde hayali karakterlere ait farazi durumlara ilişkin anlatımların olduğu kısa hikâyeler olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre vignetteler, algıların, inançların ve tutumların incelenmesinde önemli noktalara referans olan bireyler ve durumlar hakkındaki hikâyeler olarak açıklanmış ve bu hikâyelerin önceki araştırma bulgularına, alan uzmanlarının görüşlerine ya da yaşanmış durumlara dayalı olarak oluşturulduğu ileri sürülmüştür (Carlson, 1996; Rahman, 1996; McKeganey vd., 1995). Vignette tekniği eğitimin çeşitli alanlarında farklı konular için uygulanmıştır. Nitel olma özelliğinden dolayı daha küçük örneklem gruplarına uygulanması ve katılımcılardan derinlemesine bilgi sağlanması gibi avantajlara sahiptir (Taşar, 2006).

### **Çalışma Grubu**

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme türlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı (yargısal) örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmacının amacına en uygun olanları örnekleme alır. Araştırmacı kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile hız ve pratiklik kazanmış olur. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer(Yıldırım ve Şimşek, 2011; Balcı, 2005).

Çalışma grubunu Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilimdalı'nda tezsiz yüksek lisans öğrenimi gören 25 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun hepsine ulaşılarak veriler elde edilmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla öncelikle personel güçlendirme ile ilgili literatür incelenmiş ve elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmacılar tarafından dokuz adet kısa hikaye oluşturulmuş. Oluşturulan hikayeler üç alan uzmanı tarafından tek tek incelenerek çalışmanın amacına uygun olmayacağı düşüncesiyle beş tanesi elenmiştir. Kalan dört hikaye ile bir form oluşturulmuş ve oluşturulan form veri toplamak aracı olarak kullanılmıştır.

Dört kısa hikayenin yer aldığı görüşme formundaki her bir kısa hikaye numaralandırılmıştır (KH1, KH2, KH3, KH4). Daha sonra bu formlar kadın öğretmenlere verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmış ve her kısa hikayenin sonunda yer alan sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Kadın öğretmenler tarafından doldurulan bu görüşme formları araştırmacının temel veri kaynağı olarak kabul edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Kadın öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak elde edilen vignettelerin incelenmesinde nitel araştırmaların çözümlemesinde kullanılan "içerik analizi" yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunu okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu yolla veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Yıldırım, Şimşek, 2011:227). Çalışmada ilk olarak kadın öğretmenlerin görüşme formlarına vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve toplanan bütün veriler (25 görüşme formu) geçerli kabul edilmiştir. Daha sonra bu görüşme formları üzerinde çözümlemeler yapılmış ve formların her birine sırayla sayı numarası verilerek her bir soru için bir Word belgesi oluşturulmuştur. Bilgisayar ortamına aktarılan yanıtlar istatistiksel veri analiz programında analiz edilmiştir. Kadın öğretmenlerin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplandırmalar yapılarak temalar oluşturulmuş ve görüşler uygun temalara yerleştirilmiş ve kadın öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans değerleri belirlenmiştir. Ayrıca her bir temada dikkat

çeken katılımcı görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için, görüşlerinden elde edilen dört farklı kısa hikayelere verilen yanıtların yerleştirildiği temayı temsil edip etmediğini görebilmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda uzman tarafından incelenmesi istenen soru formlarından elde edilen yanıtlar ile araştırmacı tarafından oluşturulan tema listesi, hiçbir yanıt dışarıda kalmayacak şekilde eşleştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Heberman'ın geliştirdiği; Uzlaşma Yüzdesi(P) = Görüş Birliği (Na) / (Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd)) X 100 formülü kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008:467). Buna göre görüşüne başvuru uzman sadece yedi ifadeyi araştırmacılar tarafından farklı bir kategoriyle yerleştirmiştir. Bu hesaplamanın ardından araştırmanın güvenilirliği;  $P = 132 / (132 + 22) \times 100 = \%90$  olarak bulunmuştur. Bu sayede araştırmanın iç geçerliği sağlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğinin sağlanması için ise araştırmanın örnekleme genellemeye izin verecek şekilde seçilmiştir. Karasar (2008) örnek bir grup üzerinde ve araştırma koşulları içinde varılan bir sonucun, gerçek yaşama genellenabilirliğini de dış geçerlilik olarak tanımlamıştır.

## BULGULAR

Kadın öğretmenlere yönetici olma yolunda okul müdürlerinin psikolojik güçlendirme uygulamalarının önemi ve etkisini belirlenmesi amacı ile hazırlanan vignettelere ve kadın öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmenlere yöneltilen ilk vignette;

*“Müdürünüz Doğan Bey, öğretmenleri okul işleri ilgili görevlendirmenin, yönetim ve karar sürecine dahil etmenin okul başarısını arttıracığına ve okul kültürüne olumlu yansıtacağına inanmaktadır. Buna bağlı olarak öğretmenlere ek görevler vermek istemektedir. Bu bağlamda müdürünüz, size okulun iş ve işleyişi ile ilgili görevler ve sorumluluklar vermiştir. Siz bu görevleri yaparken, size yönelik destekleyici, yönlendirici ve yapıcı konuşmalar yapmaktadır. Siz de okul ile ilgili görevleri yaparken kendinizi mutlu, istekli ve okula bağlanmış hissediyorsunuz.*

*Böyle bir durumda,*

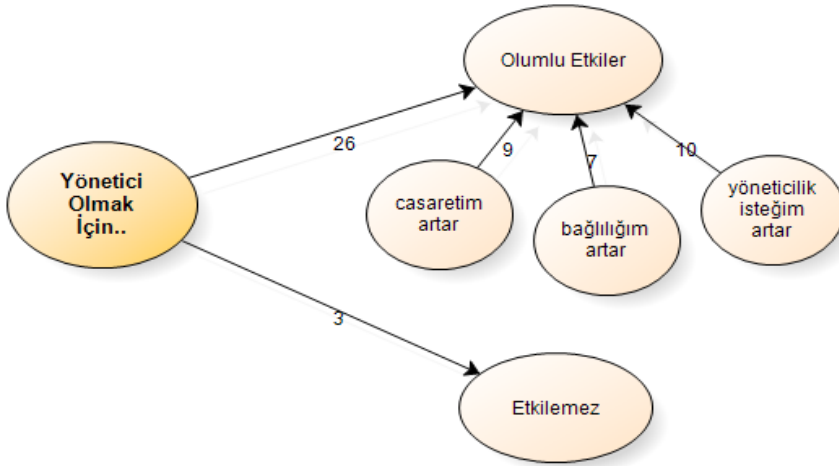
- a) Yönetici olmak istemiyordum, bu durum bende yönetici olma isteği uyandırır.*
- b) Zaten yönetici olmak istiyordum, bu durum yönetici olma isteğimi güçlendirir.*
- c) Yönetici olmak istemiyordum, bu durum isteğimde ve düşüncelerimde herhangi bir farklılığa yol açmadı.”* şeklinde hazırlanmıştır.

Tablo 1’ de bu örnek olay sonucunda seçeneklere ilişkin öğretmenlerin tercihlerinin frekans değerlerine yer verilmiştir. Daha sonra öğretmenlere “Buna ek olarak eklemek istediğiniz düşünceler var mıdır?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenler tarafından bu soruya verilen yanıtların analizi sonucunda ortaya çıkan temalar ve temalara ait frekans değerlerine Şekil 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. *Vignette Doğrultusunda Tercih Edilen Seçeneklerin Frekans Değerleri*

Seçenekler	f
Yönetici olmak istemiyordum, bu durum bende yönetici olma isteği uyandırırıldı.	11
Zaten yönetici olmak istiyordum, bu durum yönetici olma isteğimi güçlendirirdi.	9
Yönetici olmak istemiyordum, bu durum isteğimde ve düşüncelerimde herhangi bir farklılığa yol açmadı.	5

Tablo 1’ e bakıldığında, öğretmenler müdürlerinin sergileyeceği tavırların yöneticiliği istemeseler bile kendilerinde yönetici olma isteği uyandıracaklarını (f=11), yönetici olma isteklerini güçlendireceğini (f=9) düşünmektedir. Bu düşüncelerin yanı sıra bir kısım öğretmen ise yönetici olmak istemeyen ve bu doğrultuda da müdürünün destekleyici davranışlarının yöneticilik isteklerinde



herhangi bir farklılık yaratmadığını (f=5) düşünmektedir.

#### Şekil 1. Personel Güçlendirme Tekniklerini Kullanan Müdürlerin Kadınların Yönetici Olma Düşünceleri Üzerindeki Etkisi

Şekil 1’ e bakıldığında müdürlerin destekleyici ve olumlu davranışlarının çoğunlukla kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini olumlu etkilediği (f=26) görülmektedir. Kadın öğretmenlerin böyle bir yöneticiyle birlikte



çalışıyor olması yöneticilik konusunda kadın öğretmenlerin cesaretini arttıracığı (f=9), işine ve okuluna bağlılığının artacağı (f=7) daha çok yönetici olmayı isteyeceklerini (f=10) ifade ettikleri görülmektedir. Konuyla ilgili olarak dikkat çeken birkaç öğretmen görüşüne aşağıda yer verilmiştir.

*“Yöneticilikte sıkıntı yaşayabileceğimi düşünüyordum. Ayrıca sert bir mizacım olmadığı için de zorlanacağımı düşünüyordum. Ancak böyle bir olası durumda yöneticilik cazip gelir diye düşünüyorum (Ö1)”*

*“...Müdürün bu şekilde ki tavırları kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini artırır (Ö3).”*

*“Yöneticilerin destekleyici ve yapıcı tutum sergilemesi gerek öğretmenlerin gerekse müdür yardımcılarının; görev ve sorumluluklarını yerine getirirken gösterdikleri ilgi ve azmini mutlaka etkileyecektir (Ö13).”*

*“...Böyle müdürle çalışacağımı bilmem teşvik eder, işime bağlılığımı artırır (Ö16).”*

*“Okul başarısını arttırmak için karar verme sürecinde örgüt bireylerini karara katma, okul kültürünü olumlu yönde etkilemesi ilk bakışta ilgimizi çekebilir fakat okul işleyişinde bir çok zorlukların olduğunu bildiğim için yönetici olma isteğim olmamakta (Ö9).”*

Öğretmenlere yöneltilen ikinci vignette;

*“Nesrin hanım bir ilkokulda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Nesrin hanım mesleğini sevmekle beraber, yönetici olma isteği taşımakta, kendisinin yönetici konumunda daha verimli olacağına inanmaktadır. Nesrin hanımın görev yaptığı okul müdürü geleneksel bir yönetici özelliği taşımaktadır. Okul yönetimine ve karar sürecini öğretmenleri dâhil etmemekte, kadın öğretmenlere de yöneticilik yapamaz gözüyle bakmaktadır. Nesrin hanım zaman zaman okul ile ilgili bazı yeni fikirler ortaya atmakta, okul işlerine gönüllü olarak katılmakta ve her zaman yeni görevler üstlenmeye hazır halde olduğunu göstermektedir. Fakat okulu müdürü her seferinde Nesrin hanımın bu davranışlarını önemsemez tavır sergilemektedir.*

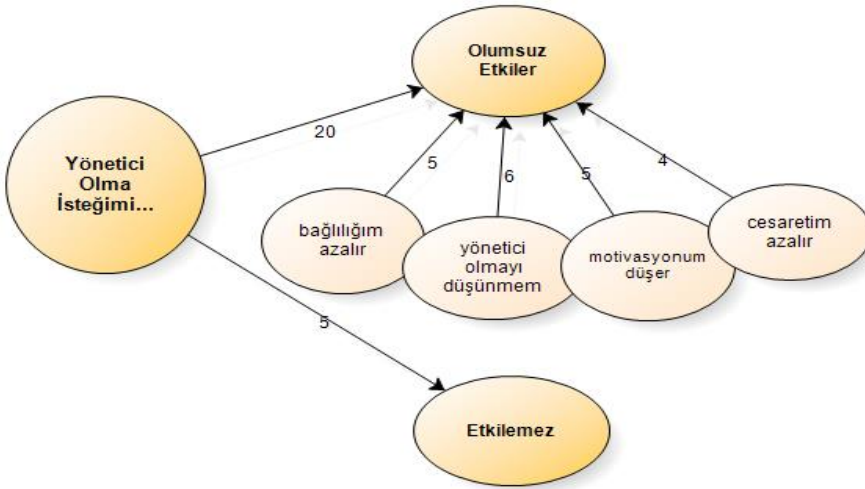
- Bu durum Nesrin Hanımın cesaretini, yöneticilik yapabileceğine dair inancını kaybetmesine yol açar.*
- Nesrin Hanım müdürün bu tavrından etkilenmez, yönetici olma isteği devam eder.”* şeklinde hazırlanmıştır.

Tablo 2’ de bu örnek olay sonucunda seçeneklere ilişkin öğretmenlerin tercihlerinin frekans değerlerine yer verilmiştir. Daha sonra öğretmenlere “Buna ek olarak eklemek istediğiniz düşünceler var mıdır? sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerin bu soruya vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş, bu doğrultuda oluşturulan temalar ve temalara ait frekans değerleri Şekil 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Vignette Doğrultusunda Tercih Edilen Seçeneklerin Frekans Değerleri

Seçenekler	f
Bu durum Nesrin hanımın cesaretini, yöneticilik yapabileceğine dair inancını kaybetmesine yol açar.	21
Nesrin hanım müdürün bu tavrından etkilenmez, yönetici olma isteği devam eder.	4

Tablo 2' ye bakıldığında, öğretmenler müdürlerinin sergileyeceği bu tavırların yöneticiliğe dair olan inancın kaybolmasına yol açacağını (f=21) düşünmektedir. Bu durumun aksine öğretmenler, müdürlerinin sergileyeceği bu tavırlarının öğretmenlerin yönetici olma isteğini olumsuz etkilemeyeceğini (f=4) ifade etmektedir.



Şekil 2. Personel Güçlendirme Tekniklerini Kullanmayan Müdürlerin Kadınların Yönetici Olma Düşünceleri Üzerindeki Etkisi

Şekil 2' ye bakıldığında müdürlerin kadın öğretmenlere karşı cinsiyet ayrımcılığı içinde bulunması çoğunlukla kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini olumsuz etkilediği (f=20) görülmektedir. Kadın öğretmenlerin böyle bir yönetici karşısında işe bağlılığının azalacağını (f=5), yönetici olmayı düşünmeyeceğini (f=6), motivasyonunun düşeceğini (f=5) ve yöneticilik konusunda cesaretinin azalacağını (f=4) ifade ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra ise bir kısım öğretmenlerin müdürlerin olumsuz tavırlarının yönetici olma düşünceleri üzerinde olumsuz etkisi olmayacağını (f=5) ifade ettikleri görülmektedir. Konuyla ilgili olarak dikkat çeken birkaç öğretmen görüşüne aşağıda yer verilmiştir.

“Bu örnek olaydaki gibi bir olayda ben Nesrin hanımın yerinde olsam yöneticilik değil sadece, öğretmenlikten de soğurdum. Okul ve işe dair tüm inancımı kaybedeceğimi düşünüyorum... (Ö1)”

“Kesinlikle. Bende nesrin hanım gibiydim. Müdürlerimin tavrından yönetici olma isteğim kayboldu. Yapabilir miyim, becerebilir miyim diye hep soruyor hale geldim...(Ö4)”

“Kadınların üretici toplum ve aktif çalışma hayatına katılmasını istememek kişilerin kişiliğindeki bireysel kişiliği tamamlamamalarından kaynaklanıyor. Ve çevremiz ne yazık ki bu tür yöneticiler ile dolu. İnsanın cesaret ve azmini sanırım sadece sekteye uğratabiliyor... (Ö14).”

“...Cesaretini kırar, ama yönetici olma şevki devam etmelidir. Nesrin hanım durumu kabullenir ise müdür bey amaca ulaştığı için bu tavır toplumda “kadınlar yönetici olamaz” şeklinde devam edecektir (Ö19).”

“...Okul müdürleri genelde yukarıda bahsedilen şekilde davranıyor. Bu nedenle kadınlar yöneticilikten uzak duruyor (Ö6).”

“...Geleneksel bir yönetim anlayışı sergileyen okul müdürü ile bir kadın yöneticinin çalışması oldukça zordur. Nesrin hanım sık sık engellemeler ile karşılaştığından yönetici olma konusunda isteğini yitirebilir. Kafasındaki yönetim modelini uygulayamadığı için mutsuz olabilir. Bence nesrin hanım yönetici olmalı ve bıkmadan geleneksel bir yönetim sergileyen okul müdürünü değişime zorlamalıdır (Ö12).”

“Okul müdürünün tutum ve davranışları elbette okuldaki diğer çalışanlar üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahiptir. Ancak yönetici olmak isteyen öğretmenler okul müdürünün olumsuz tavır sergilemesi durumunda bu isteklerinden vazgeçmemeli, olumlu bir okul iklimi oluşturarak hedefleri doğrultusunda hareket etmelidir. Bir başkasının olumsuz tutumlarının kendi hedeflerini değiştirmesine izin vermemeli, kendisi olumlu yönde değişimi başlatacak davranışlar sergilemelidir. (Ö13)”

Öğretmenlere yöneltilen üçüncü vignette;

“10 yıllık öğretmenlik deneyimimden sonra müdür yardımcılığında ilk yılım. Erkeklerin nicel olarak üstünlük sağladığı bir görevde kadın olmamdan dolayı yeterince desteklenmeyeceğim, sürece dahil edilmeyeceğime dair olan endişelerim, görevime başlayınca yerini öz güvene ve yapabileceğime ilişkin yeterlilik inancına bıraktı. Bu durumda okul müdürüm Doğan Bey’ in tutumu etkili olmuştur. Okulda destekleyici, olumlu ve yapıcı eleştirilerle gelişimimi sağlayan bir yönetici ile birlikte çalışıyorum. Yetki verme, sorumluluk, kendi basına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve koçluk yapma gibi davranışları ortaya koyan Müdür bey’in bu tavırlarıyla ;

a. Serpil Hanım’ın ilerleyen yıllarda da yönetici olma isteği devam ederdi.

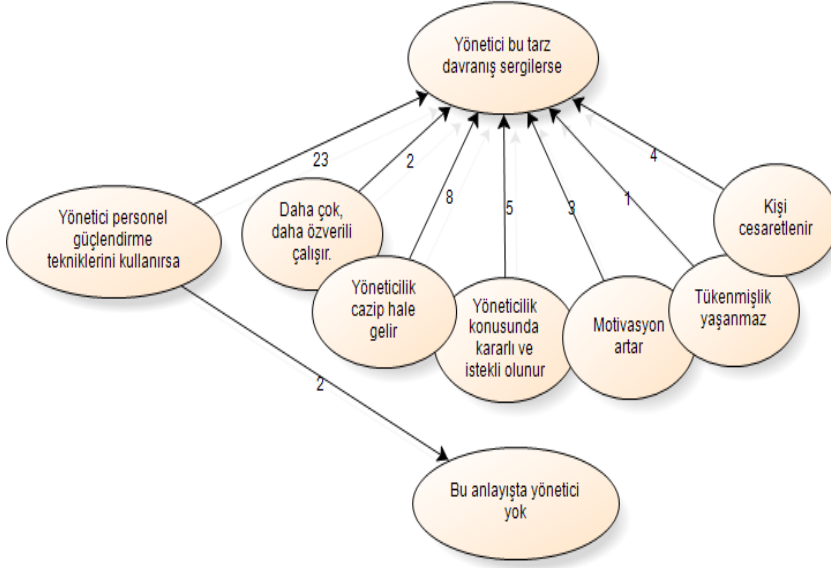
- b. *Cinsiyet ayrımcılığının aksine kurumunda pozitif ayrımcılık yaşandığını düşünüyorum.*
- c. *Bu tutumlara sahip olan okul müdürleri ile çalışacağımı bilirsem yöneticilik yapma isteğimin daha da artacağını düşünüyorum.”* şeklinde hazırlanmıştır.

Tablo 3’ te bu örnek olay sonucunda seçeneklere ilişkin öğretmenlerin tercihlerinin frekans değerlerine yer verilmiştir. Daha sonra öğretmenlere “Buna ek olarak eklemek istediğiniz düşünceler var mıdır? sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenler tarafından bu soruya verilen yanıtların analizi sonucunda oluşturulan temalar ve temalara ait frekans değerlerine Şekil 3’te yer verilmiştir.

Tablo3. *Vignette Doğrultusunda Tercih Edilen Seçeneklerin Frekans Değerleri*

Seçenekler	f
Serpil Hanım’ın ilerleyen yıllarda da yönetici olma isteği devam ederdi.	6
Cinsiyet ayrımcılığının aksine kurumunda pozitif ayrımcılık yaşandığını düşünüyorum.	0
Bu tutumlara sahip olan okul müdürleri ile çalışacağımı bilirsem yöneticilik yapma isteğimin daha da artacağını düşünüyorum.	19

Tablo 3’ e bakıldığında, öğretmenler müdürlerinin sergileyeceği bu tavırların vignette de adı geçen Serpil Hanım’ın ilerleyen yıllarda da yönetici olma isteğinin devam edeceğini (f=6) düşünmektedir. Söz konusu kurumda cinsiyet ayrımcılığının aksine pozitif ayrımcılık yaşandığını düşündüğünü ifade eden öğretmen olmamıştır. Ayrıca 19 öğretmen bu tutuma sahip olan okul müdürleri ile çalışmalarını durumunda yöneticilik yapma isteklerinin daha da artacağını düşünmektedir.



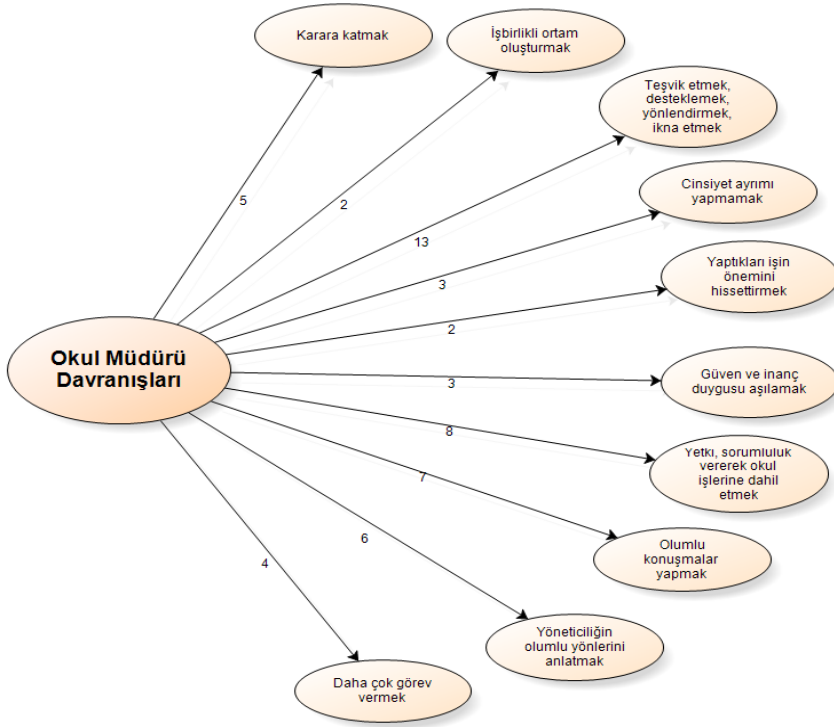
Şekil 3. Personel Güçlendirme Tekniklerini Kullanan Müdürlerin Kadınların Yöneticiliğe Devam Etme Düşünceleri Üzerindeki Etkisi

Şekil 3'e bakıldığında müdürlerin personel güçlendirme tekniklerini kullanmaları durumunda öğretmenler; yöneticilik cazip hale gelir (f=8), yöneticilik konusunda kararlı ve istekli olunur (5), kişi cesaretlenir (f=4), motivasyon artar (f=3), daha çok özverili çalışılır (f=2), tükenmişlik yaşanmaz (f=1) yönünde görüşlerini ifade etmişleridir. Ayrıca katılımcılardan 2 öğretmen personel güçlendirme tekniklerini uygulayacak anlayışta müdür olmadığı belirtmiştir. Konuyla ilgili olarak dikkat çeken birkaç öğretmen görüşüne aşağıda yer verilmiştir.

*“Her müdür bu şekilde davranırsa yöneticilik yapmak çok cazip hale gelebilir. Yaptığın işten doyum sağlar tükenmişlik yaşamazsın. Böyle bir yönetici olduğun için de öğretmenlerle kuracağın iletişimden dolayı her işi rahatlıkla halledebilirsin ya da halledebiliriz diye düşünüyorum.(Ö4)”*

Öğretmenlere yöneltilen dördüncü vignetle:

*“Ahmet Bey bir ilkokulda müdür olarak görev yapmaktadır. Kendisine idari görevlerde yardımcı olması için bir kadın öğretmeni müdür yardımcısı olarak seçmesi gerekiyor. Okulda verilen görevleri titizlikle yerine getiren kadın öğretmenler olmasına karşın hiçbiri yöneticilik görevini düşünmemekte yada bu göreve sıcak bakmamaktadır. Sizce okul müdürü nasıl bir yol izlerse kadın öğretmenlerin yöneticiliğe sıcak bakmasını sağlayabilir?”* şeklinde hazırlanmıştır. Şekil 4'te bu vignetteye yönelik kadın öğretmenlerin belirttikleri görüşlere ait frekans değerlerine yer verilmiştir.



Şekil 4. Kadın Öğretmenlerin Yöneticiliğe Sıcak Bakabilecekleri Durumlar

Şekil 4 incelendiğinde kadın öğretmenler okul müdürlerinin teşvik etmek/destelemek/yönlendirmek/ikna etmek ( $f=13$ ), yetki ve sorumluluk vererek okul işlerine dahil etmek ( $f=8$ ), olumlu konuşmalar yapma ( $f=7$ ), yöneticiliğin olumlu yönlerini anlatmak ( $f=7$ ), olumlu konuşmalar yapma ( $f=6$ ), karara katmak ( $f=5$ ), daha çok görev vermek ( $f=4$ ), güven ve inanç duygusu aşılacak ( $f=3$ ), cinsiyet ayrımı yapmamak ( $f=3$ ), işbirlikçi ortam oluşturmak ( $f=2$ ) ve yaptıkları işin önemini hissettirmek ( $f=2$ ) davranışlarını sergilemeleri durumunda yöneticiliğe sıcak bakabilecekleri yönünde görüşlerini ortaya koymuşlardır. Bu görüşlerin yanı sıra kadın öğretmenlerin ailevi görevleri, okul müdürlerinin gelenekçi yaklaşım sergilemeleri ve kadın öğretmenlere yokmuş gibi davranılmasından dolayı yöneticilik görevinde bulunmak istemeyeceklerini belirten görüşler de bulunmaktadır.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Kadın öğretmenler müdürlerinin personeli güçlendirici yönünde sergileyeceği tavırların yöneticiliği istemeseler bile kendilerinde yönetici olma isteği uyandıracığını, yönetici olma isteklerini güçlendireceğini düşünmektedir. Bu düşüncelerin yanı sıra bir kısım öğretmen ise yönetici olmak istemeyen ve bu

doğrultuda da müdürünün destekleyici davranışlarının yöneticilik isteklerinde herhangi bir farklılık yaratmadığını düşünmektedir. Müdürlerin destekleyici ve olumlu davranışlarının çoğunlukla kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini olumlu etkilediği görülmektedir. Kadın öğretmenlerin böyle bir yöneticiyle birlikte çalışıyor olması yöneticilik konusunda kadın öğretmenlerin cesaretini arttıracığı, işine ve okuluna bağlılığının artacağı daha çok yönetici olmayı isteyeceklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Kadın öğretmenler müdürlerinin sergileyeceği olumsuz tavırların yöneticiliğe dair olan inancın kaybolmasına yol açacağını düşünürken, bu sonucun aksine diğer öğretmenler müdürlerinin sergileyeceği bu tavırlarının yönetici olma isteklerini olumsuz etkilemeyeceğini ifade ettikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin kadın öğretmenlere karşı cinsiyet ayrımcılığı içinde bulunması çoğunlukla kadın öğretmenlerin yönetici olma isteklerini olumsuz etkilediği, kadın öğretmenlerin böyle bir yöneticiyle karşısında işe bağlılığının azalacağını, yönetici olmayı düşünmeyeceğini, motivasyonunun düşeceğini ve yöneticilik konusunda cesaretinin azalacağını ifade ettikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra ise bir kısım öğretmenlerin ise müdürlerin olumsuz tavırlarının yönetici olma düşünceleri üzerinde olumsuz etkisi olmayacağını ifade ettikleri görülmüştür. Pelit ve Öztürk(2011) çalışanların yönetime katılımı, motivasyonları, işlerini zenginleştirme, işleriyle ilgili kararları yönetici onayına gerek kalmadan alabilmeleri, onlara bağımsız hareket edebilecekleri bir ortam hazırlama, yetki ve sonuçlardan doğacak sorumlulukların da onlara devri ve bütün bunların çalışanlarca kendilerini güçlendirilen uygulamalar olarak algılandığını tespit etmiştir. Ayrıca Ceylan ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışma sonucunda da yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kadın öğretmenler müdürlerinin sergileyeceği personeli güçlendirici tavırların vignette de adı geçen Serpil Hanım'ın ilerleyen yıllarda da yönetici olma isteğini devam ettireceğini düşünmektedir. Söz konusu kurumda cinsiyet ayrımcılığının aksine pozitif ayrımcılık yaşandığını düşündüğünü ifade eden öğretmen olmamıştır. Ayrıca öğretmenlerin büyük kısmı bu tutumlara sahip olan okul müdürleri ile çalışmaları durumunda yöneticilik yapma isteklerini daha da arttıracığı görülmüştür. Müdürlerin personel güçlendirme tekniklerini kullanmaları durumunda öğretmenler; yöneticilik cazip hale gelir, yöneticilik konusunda karalı ve istekli olunur, kişi cesaretlenir, motivasyon artar, daha çok özverili çalışılır, tükenmişlik yaşanmaz yönünde görüş ifade ettikleri görülmüştür. Gökhan (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına da bakıldığında tükenmişlik ile personel güçlendirmenin anlam ve öz yeterlilik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca Batman ve Mesci (2010) çalışmalarının sonucunda, personel güçlendirme boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan bir kısmının öğretmen personel güçlendirme tekniklerini uygulayacak anlayışta müdür olmadığını belirttikleri ortaya konulmuştur.

Kadın öğretmenler okul müdürleri teşvik etmek/destelemek/yönlendirmek/ikna etmek, yetki ve sorumluluk vererek okul işlerine dahil etmek, olumlu konuşmalar yapmak, yöneticiliğin olumlu yönlerini anlatmak, karara katmak, daha çok görev vermek, güven ve inanç duygusu aşılacak, cinsiyet ayrımı yapmamak, işbirlikçi ortam oluşturmak ve yaptıkları işin önemini hissettirmek davranışlarını sergilemeleri durumunda kadın öğretmenlerin yöneticiliğe sıcak bakabilecekleri yönünde görüşlerini ifade ettikleri görülmüştür. Bu görüşlerin yanı sıra kadın öğretmenlerin ailevi görevleri, okul müdürlerinin gelenekçi yaklaşım sergilemeleri ve kadın öğretmenlere yokmuş gibi davranılmasından dolayı yöneticilik görevinde bulunmak istemeyeceklerini belirten görüşler de ortaya konulmuştur. Yapılan diğer araştırmalara bakıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Karahan ve Yılmaz (2010) çalışanların güçlendirilmeleri, yerine getirdikleri rollerle kendi kişisel değerlerinin uyumlu olmasını sağlamakta, işlerine daha fazla önem atfetmelerinde etkili olmakta, sonuçta işiyle uzlaşmış ve başarabileceğine inanmış çalışanların takım halinde daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmalarında belirleyici bir nitelik arz ettiği sonucunu ortaya koymuştur. Akın (2010) personeli güçlendirme algılamasıyla örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında ve güçlendirme algılaması ile örgüt iklimi algılaması anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Tolay ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışma sonucunda da kurumun araştırma görevlilerine sağladığı fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel ve biçimsel olmayan güç gibi olanakların, onların kendilerini psikolojik açıdan güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayacağı ortaya konulmuştur. Ayrıca Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011) çalışanlara uygulanan güçlendirme ölçeğinin, davranışsal güçlendirme ile ilgili bölümünde, araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, davranışsal güçlendirme ile ilgili algılamalarında, en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri hususlar; yöneticileriyle istedikleri anda iletişime geçme imkanları, işle ilgili olarak ihtiyaç duyulan fiziksel kaynakların temin edilmesi hususunda azami özenin gösterilmesi, takım çalışması yönünde teşvik edilme ve problemlerin çözümünde yöneticiden destek alma konuları olduğu ortaya konulmuştur.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt ve orta düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Bunu yanında üst düzey çalışanlar, yani yöneticiler de, çalışanların her yaptıkları işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını işletmenin vizyon, misyon ya da stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştirebileceklerine ayırabilecekleridir (Çavuş, 2008). Çuhadar (2005) ın da belirttiği gibi günümüzün rekabetçi koşullarında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin, düşük maliyetli, yüksek kaliteli, çok fonksiyonlu ve tüketici taleplerine uygun nitelikli mal ve hizmet üretmek durumunda kalan işletmeler yeni bir yönetim tekniği olan personel güçlendirmeyi kullanmaya başlamışlardır. Kamusal alanda da yönetimdeki yeni teknikleri, özellikle personel güçlendirme tekniğini uygulamakta yarar olacağı söylenebilir.



## KAYNAKLAR

- Ailcan, F. (2015). *Öğretmen ve Yöneticilere Göre Liselerde Çalışan Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Taleplerini Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, sayı 25: 145-174
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (2) s.211-238
- Aksu, A., Çek, F. Ve Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 25: 133 – 160
- Altınışık, S. (1995). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri. *Eğitim Yönetimi*, Yıl : 1 , Sayı : 3
- Balci, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Batman, O. ve Mesci, Z.A.( 2010) *Personel Güçlendirme İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma* yüksek lisans tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
- Binen, B. (2013).Kadın öğretmenlerin yönetici olma taleplerini etkileyen etkenler: Adana ili araştırması Yüksek Lisans Tezi Çağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
- Boydak, Ö. M. ve Akpınar, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 219-234,
- Boydak, Ö. M. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. C.8 S.29 (015-033)
- Can, N.(2008). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim* 2008, Cilt 33, Sayı 147
- Carlson, B. E. (1996). Dating violence: students beliefs about consequences. *Journal of Interpersonal Violence*, 11, pp. 3-18.
- Carroll, A. (1994). What' s Behind "E" Word: Myths About Empowerment and Why You Need It , *Interaction Design*: 1-18.
- Ceylan, A. (2002). Çalışanların güçlendirme algıları üzerine tuzla bölgesindeki ticari bankalarda bir araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri*, 5 (17), 113-120.
- Ceylan, A.K., Çelik, G.M. ve Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama *Journal of Business Research-Türk* 7/1 (2015) 168-185
- Conger, J. A. ve Kanungo R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Coşkun, R. (2002). *Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Ed: İsmail Dalay vd., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Çavuş, M.F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300
- Çavuş, M.F. ve Demir Y. (2010). Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(2) : 1-14

- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17:91-118
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 35-46
- Çuhadar, M.T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz - Aralık 2005, ss
- Demir, G. (1997). Eğitim-Meslek-Çalışma Bağlamında Kadının Konumu. *Çağdaş Eğitim*, 234:23-24.
- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. U.(2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü, "*İş,Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , Cilt:10 Sayı:1
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 12 Yıl 9 Haziran
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29.
- Ergün, Ş. (1996). İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları, *Çağdaş Eğitim (Aralık)*, 21, (227), 24-29.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, no.7, pp. 325-333
- Ettore, B. (1997), "The Empowerment Gap: Hype vs Reality", *HR Focus*, Vol:74(7).
- Finch, J. (1987). The Vignette Technique in Survey Research, *Sociology*, 21(1), 105–114
- Gökhan, D.(2012). *Personeli Güçlendirme Ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C.(2003). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, <http://Sbe.Dumlupinar.Edu.Tr/17/90-116.Pdf>, s. 22.
- Hales, C. ve Klidas, A. (1998). Empowerment in Five Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 88-95.
- İnandı, Y. (2009). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmaları Önündeki Engeller (Mersin İli Örneği-Türkiye). *Eurasian Journal of Educational Research* 36(3)
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. Ve Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, , ss. 77-96.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, (2nd Edition.)
- Karahan, A. Ve Yılmaz, H. (2010). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 13 Sayı 24
- Karahan, A.(2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler*, 7/1 (2009) s.95-114
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (27. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Klagge, J.(1998). The empowerment squeeze - views from the middle management position, *The Journal of Management Development*, Cilt.17, Sayı.8, s.548-558.
- Koçel, T.(2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın, İstanbul.

- Köroğlu, F. (2006). *Okul yönetiminde cinsiyet etkeni ve kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği talepleri*. Fırat Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P. (2004) "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction" *Journal of Organizational Behavior*, 25(4):527-545.
- Manojlovich, M. (2007). Power And Empowerment in Nursing: Looking Backward to Inform The Future. *The Online Journal of Issues in Nursing*. 12:1.
- McKeganey, N., Abel, M., Taylor, A., Frischer, M., Goldberg, D.J. ve Green, S. (1995). The Preparedness To Share Injecting Equipment: An Analysis Using Vignettes. *Addiction*, 90, pp. 1253-1260.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nded.). Thousand Oaks, California: SAGE. Morahan- Martin, 1996.
- Moorhead, G. ve R. W. Griffin, 2001. *Organizational Behaviour*, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2011, Cilt:7, Yıl:7, Sayı:1, 7:1-28*
- Polat, M., Meydan, C.H. ve Tokmak, İ.(2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kho Bilim Dergisi* Cilt: 20 Sayı: 2 Yıl: 2010
- Rahman, N. (1996). Caregivers' Sensitivity To Conflict: The Use Of Vignette Methodology. *Journal of Elder Abuse and Neglect*, 8, pp. 35-47.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496.
- Sağlam, A.Ç. ve Bostancı A.B. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2012) 5/2, 140-155
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 18, s. 1.
- Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" *The Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W. (1997) A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain, *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Şimşek, Nurbetül (2010). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Engelleyen Önyargı ve Diğer Faktörlerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Tan, M. (1996). Eğitim Yönetimindeki Kadın Azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt:29,Sayı: 4, Aralık. s. 33-42
- Taşar, M. F. (2006). Probing preservice teachers' understandings of scientific knowledge by using a vignette in conjunction with a paper and pencil test. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 2(1), 53- 70.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.S. (1990) "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, 15 (4), 666- 681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. Ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 12 Sayı: 4, 449-465

- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vogt, J. ve Murrel, K. (1990), Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance, *University Associates, Inc.*, Amsterdam, s.5-8
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yüksel, Ö Ve H, Erkutlu; (2003), “Personeli Güçlendirme: Empowerment”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/2003, 131-142.
- Zairi, M. (2002). Employee Empowerment: A UK Survey of Trends and Best Practices, *Managerial Auditing Journal*, 17 (5).

## SUMMARY

Staff empowerment could be described as re-enforcing the belief of the personnel in their individual activities and capabilities leading to changes in the way of believing strongly their individual activities and not to feel weak in their beliefs. In this regard, it has been tried to identify the importance and the effect of the empowerment applications which will reveal these changes to become executives for female teachers. Many studies in the literature relating to the being executives of female teachers have been detected. The reasons why the female teachers avoid becoming executives and obstacles to become executives have been examined in the studies in general. However, the studies have not been encountered related with how the school principles should encourage them in their ambition to become executive, whether encouraging them by conferring responsibilities and competences concerning the management affects their ambition or not. Due to not having the female executives at the desired level quantitatively, this study attaches importance in terms of setting forth the possible effect of the school principles' applying the staff empowerment techniques on the female teachers' ambition to become executives.

In this study where the effect of applying the personnel empowerment techniques by the school principles on opinions of women for becoming executives, vignette technique (short stories) has been used.

In the determination of working group, easily accesible case sampling method among the sampling modes has been used. The working group consists of 25 female teachers attending non-thesis master's program in Firat University Institute of Educational Sciences Education Administration, Supervision, Planning and Economics Department. Data has been collected from each member of the working group.

The literature regarding the staff empowerment has been examined firstly and nine short stories have been developed by the researches in line with the obtained data. The developed stories have been reviewed one by one by three field experts and five of them have been eliminated considering that they are incompliant with the purpose. A form was composed with the remaining four stories and the developed form has been used as data collection tool.

“Content analysis” method has been used in analysing the qualitative researches, in examining the vignettes obtained by considering the opinions of female teachers. First of all, the responses of female teachers to the interview forms have been examined and all the collected data (25 interview forms) have been deemed valid. In the analysis of female teachers' opinions, themes have been established by grouping according to the similarity of the statements and the opinions have been placed in the appropriate theme and frequency values related with the female teachers' opinions have been identified. Besides, direct quotations from the participants' opinions have been included in each theme.

Female teachers consider that the staff empowerment attitudes of school principles shall awake the ambition for becoming executive, even if they do not want and reinforce their ambition to become executive. Along with these opinions, a part of the teachers think that the supportive attitudes of school principle in line with this do not create any difference in their ambition to become executive. It is observed that the supportive and positive approaches of the principle mainly affect their ambition to become executive in a positive manner. It is also seen, they stated that working with such a principle shall increase the courage of the female teachers in management, their loyalty to their schools and works will rise and they will long for being executive more.

While the female teachers consider that the negative approaches to be exhibited by their principles lead to the loss of the belief in becoming executive, it has also been observed that the other teachers think that the negative approaches by their principles would not make an adverse effect on their ambition. They have also expressed that the gender discrimination applied by their school principle mostly affect their ambition to become executive, their loyalty to their work would decrease, they would not think of becoming executive, their motivation would drop down and their courage would decrease. In addition, some teachers even stated that the negative behaviours would not create adverse impact on their ambition to become executive.

The female teachers think that the staff empowerment behaviours of the principle should maintain the ambition of Serpil hanım mentioned in vignette in the upcoming years. There has been no teacher speaking of a positive discrimination contrary to the gender discrimination in the institution in question. Besides, a big majority of the teachers have been considered to increase their ambition for becoming executive in case of working with a principle bearing such approaches. In the event of the staff empowerment techniques are applied by the principles, it was said that the management would be more attractive, teachers would be more willing and decisive, the person would be more couraged, the motivation would increase, they would work more unselfishly, exhaustion would not be witnessed. In addition, some of the participants mentioned that no principle exists who would apply the staff empowerment techniques.

According to the female teachers, the female teachers stated that they would welcome the idea to become executive in cases that the school principles involve them by encouraging/supporting/directing/convincing/conferring responsibilities and tasks, delivering positives speeches, explaining the positives aspects of management, involving them in decision making, giving more tasks, injecting trust and faith, not applying gender discrimination, creating a collaborating ambience and evoking the importance of what they do. The female teachers expressed that they could welcome more the idea of management. As well as these opinions, there have been opinions revealing that they would not take part in management due to the family tasks of female teachers, the school principles do not deliver such approaches and ignoring the female teachers.