

Öğretmenlerin Personel Güçlendirme Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Analysing The Sense Of Employee Empowerment of Teachers With Regards To Several Variables

Önder ŞANLI¹, Çetin TAN²

Özet

Bu araştırmanın amacı; devlet okullarında çalışan öğretmenlerin personel güçlendirme algılarının çeşitli değişkenler açısından belirlemektir. Araştırmada Malatya İlinde 2014 – 2015 öğretim yılında görev yapmakta olan, farklı okullardan ve farklı branşlardan tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilmiş 870 öğretmenin görüşlerinden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; Spreitzer (1995), tarafından geliştirilen ve Gümüüşlüoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 'personel güçlendirme' ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, öğretmenlerin personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarının tamamına dair görüşlerinin ortalamalarının 'yüksek' düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme ölçeği boyutlarından 'seçim' boyutunun puanlarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve ilkökul öğretmenlerinin 'seçim' puanlarının ortaokul öğretmenlerinin puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca personel güçlendirme ölçeği boyutlarının mesleki kıdem değişkenindeki gruplar arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur. Personel güçlendirme boyutlarının birbiriyle ilişkileri incelendiğinde ise tüm boyutların anlamlı bir şekilde birbiri ile ilişkili olduğu da çıkan bir diğer önemli sonuçtur.

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, öğretmenler, öğretmenleri güçlendirme

Abstract

The aim of this study is determine the teachers' sense of strengthening work in public schools with regards to several variables. It is determined that insufficient number of survey about this topic is remarkable. In this respect this survey has unique qualification in respect to adding new knowledge to literature of "employee empowerment". In the study 870 teachers' views, who work in 2014-2015 education year in Malatya are chosen from different schools and branches are utilized. "Employee Empowerment" is developed by Spreitzer (1995) and adopted to Turkish by Gümüüşlüoğlu and Karakitapoğlu-Aygün (2009) is used as data collection tool.

In the result of analysing data perceived, it is determined that teachers' averages of opinions for all extent of 'Employee Empowerment Scale' are high-level. It is seen that scores for selection in extent of 'Employee Empowerment' changes meaningfully according to variable of type of school and it was also found that the primary school teachers' selection scores are higher than secondary school teachers'. Also it is found that there is a meaningful relation among groups of professional seniority variables. When relation among extents of Employee Empowerment is analysed it is another important result that all extents have a meaningful relation.

Key Words: Employee Empowerment, Teacher, Teachers Empowerment.

Gönderim Tarihi: 18 Mayıs 2018

Kabul Tarihi: 19 Ekim 2018

¹ D r. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, ondersanli44@hotmail.com

² Doç. Dr., Frat Üniversitesi, cettan889@hotmail.com

Giriş

İşletmeler hızlı olmanın, etkin çalışmanın, yenilik yapmanın ve müşteriye verilen sözleri zamanında yerine getirmenin giderek önem kazandığı rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu çevrede başarının anahtarı “kalite” olarak algılanmakta ve kalite de müşterilere doğru hizmeti sağlayabilmekle elde edilmektedir (Carroll, 1994). Bu nedenle başarılı bir yönetim sergilemede oldukça önemli bir kavram olan “personel güçlendirme” kavramı gittikçe daha çok tartışılan, önem verilen ve uygulanmaya çalışılan bir kavram haline gelmiştir.

Personel güçlendirmeyi Bowen ve Lawler (1992); “çalışanlara karar verme olanağının tanınması” olarak tanımlarken, Pastor (1996) ise “çalışanların kendi faaliyetlerinde sorumluluk almalarının sağlanması” şeklinde tanımlamıştır (Erstad, 1997). Yapılmış olan birinci tanımlama örgütlerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile ilgiliyken, ikincisi ise başarılı bir personel güçlendirme uygulamasında çalışanların önemini vurgulamaktadır (Erstad, 1997). Thomas ve Velthouse (1990), personel güçlendirmede dört temel ölçüden bahsetmişlerdir; *anlam, etki, yeterlilik ve seçim*. “Anlam” çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir. “Etki” ise, çalışanların yaptıkları işlerin örgütlerde önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir. “Yeterlilik” çalışanın işini yapabileceğine sahip olduğuna inanması anlamına gelmekte ve son olarak “seçim” ise çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır (Sigler ve Pearson, 2000).

Personel güçlendirme bir süreçtir ve bu süreçte; güçlendirme kültürü yaratılmakta; vizyon, açık amaçlar, sınırlar dahilinde karar verme özgürlüğü, gösterilen çabaların sonuçları ve bu sonuçların işletme genelindeki etkisi gibi konularda bilgiler paylaşılmakta; eğitim ve tecrübe ile çalışanların yetenekleri geliştirilmekte ve yöneticiler tarafından çalışanlar desteklenmektedir (Fox, 1998).

Personel güçlendirme “sorumluluğun dağıtılması”, “katılımlı yönetim” veya “herhangi bir yönetim tanımı”nın da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme “bireyleri daha güçlü kılmaktır”. Ancak bu güçlü kılma, onları kurum hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak demek değildir. Daha çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, onların kendine güvenmelerini sağlama ve diğer bireylerle daha çok yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme anlamındadır (Doğan, 2006). Çalışanlar personel güçlendirme ile kendilerini daha fazla motive olmuş hissedecek, bilgi ve uzmanlıklarına güvenecek, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu içinde olacak ve işletme amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapacaklardır (Koçel, 2005).

Örgütlerin elde edecekleri başarılı ya da başarısız iş sonuçları, çalışanlarının göstereceği performansa bağlı olmaktadır. İşe uygun olmayan çalışan, işletmenin kötü sonuçlar elde etmesine neden olurken, işe uygun bir çalışan ise özellikle kendisine gerekli yetki verildiğinde, ihtiyaç duyduğu eğitim ve kaynaklar sağlandığında, liderleri tarafından desteklendiğini hissettiğinde yani güçlendirildiğinde örgüte kazanç sağlayacaktır. Bu yüzden çalışanlar da tıpkı müşteriler gibi görülmelidir. Müşteri memnuniyeti için gerekli olan güvenilirlik, sorumluluk, sadakat ve empati yapabileceği gibi faktörleri liderlerin de personel güçlendirmede dikkate alması gerekmektedir (Butts, 2004). Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile bireylerin karar verme imkânlarını artırarak, gelişimlerini sağlayan bir süreçtir (Koçel, 2005). Personel güçlendirmenin olduğu bir ortamda çalışanlar bir orkestra gibi hareket edeceklerdir. Problemleri hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözebilecekler, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecekler, problemleri çözmenin yeni yollarını bularak, hata yapmaktan korkmayacaklardır (Doğan, 2006). Değişen çevre şartları ve müşteri istekleri karşısında örgütlerin rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanmaları gerekmektedir. Bu noktada artık geleneksel yönetim teknikleri giderek yetersiz kalmaktadır.

Küresel rekabet ortamında kaliteli ürün ve hizmet sunmak için yeni yönetim tekniklerinin kullanılması gerekmektedir (George ve Hançer, 2003). Geleneksel yönetim yaklaşımlarında yönetim işlerin planlanması ve organize edilmesinden, çalışanlar ise işlerin yapılmasından sorumlu tutulmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlerin dışında herhangi bir faaliyette bulunmamakta, tüm düşünsel faaliyetler yönetim kademesine bırakılmaktadır. Çalışanların mutlak itaat edeceği düşüncesine dayanan geleneksel yaklaşım uygulamaları, üretimi artırma konusunda başarılı olmuştur ancak yüksek çalışan

devir hızı, devamsızlık, çatışma ve yabancılaşma yönetimin çözmekte güçlük çektiği önemli sorunlar haline gelmiştir (Yıldırım, 2004). Geleneksel yaklaşımda işlerin küçük ve basit parçalara bölünmesi önem kazanmış, daha sonraki yaklaşımlarda ise grup dinamiği üzerinde durulmuş ve bireysel motivasyon üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise yeni şeklini alan çalışan katılımı, çalışanların fiziksel ve zihinsel potansiyellerinin artırılmasına yönelik teknikler önem kazanmıştır (Yıldırım, 2004). Cynthia Scott ve Dennis Jaffe (1991), geleneksel yapıların ve personelin güçlendirildiği örgüt yapılarının temel özelliklerini aşağıdaki gibi karşılaştırmışlardır (Carroll, 1994). Piramit yapılar olarak adlandırdıkları geleneksel örgütlerde:

- ✓ Kararlar, geribildirim ve değişim yukarıdan aşağıya doğrudur.
 - ✓ Bireyler sadece kendi işlerinden sorumludurlar.
 - ✓ Bölümler arası iletişim yavaştır.
 - ✓ İş güvenliği ve ödüller, işletmenin başarı kazanmasından sonra gelmektedir.
 - ✓ Yöneticiler iş sonuçlarından ve başarı sağlanması için gidilecek yönün belirlenmesinden sorumludurlar.
 - ✓ Yakından ve sıkı kontrollere ihtiyaç duyulmaktadır çünkü çalışanların motive edilmesi gerekmektedir.
- Buna karşılık; daire olarak adlandırdıkları personelin güçlendirildiği örgütlerde:
- ✓ Paydaşlar ve müşteriler işletmenin merkezindedir.
 - ✓ İşbirlikçi takım üyeleri sorumluluğu, sahip oldukları becerileri, yetkiyi ve gelişmelerinin ölçümünü paylaşmaktadırlar.
 - ✓ İletişim ve ortak karar verme temel becerilerdir.
 - ✓ Bireylerin kendi kendilerini yönetmesi beklenmekte ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından tüm takım sorumlu tutulmaktadır.
 - ✓ Yöneticiler, çalışanların ihtiyaç duydukları kaynakları ve eğitimi sağlamakta, onları takım ruhu içinde çalışmalarını konusunda teşvik etmektedir.

Personelin güçlendirildiği işletme yapılarının oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasında; güçlendirilmiş liderler, çalışanlar, faaliyetler ve işletme kültürü ile işletme yapısı, stratejileri, sistemler, iş yapma usulleri, paylaşılan değerler gibi temel faktörlerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Personelin güçlendirildiği bir işletmede aslında en önemli unsur yöneticilerin liderlik yetenekleridir. Bu yaklaşımda liderler, işin mümkün olan en iyi şekilde yapılabilmesi için tüm engelleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar (Doğan, 2006). Personel güçlendirme anlayışında liderlerin bilgilerini ve sahip oldukları gücü paylaşmayı öğrenmeleri gerekmektedir, ayrıca onlar katılımı desteklemeli ve çalışanlarını ödüllendirebilmelidirler. Doğru personel güçlendirme sorumluluğunun paylaşılması ve liderlerin çalışanlarına patron gibi davranmaları yerine çalışma arkadaşları gibi yaklaşımları ile gerçekleşecektir (OCPM, 2006). Bunun için de liderlerin bazı becerilere sahip olmaları ve güçlendirilmeleri gerekmektedir. Liderlerin personel güçlendirmedeki yeni rolleri "UKKEBİ" Modeli ile daha ayrıntılı açıklanabilecektir (Carroll, 1994). Personel güçlendirme, çalışanların kendi işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerle övünmeleri ve özgürce hareket edebilmelerinin karşılığı olarak risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir (Randolph, 2000). Fırsatları ve riskleri içinde barındıran personel güçlendirmenin başarısı için yönetici ve çalışanların işletme amaçları doğrultusunda birbirleriyle etkileşim halinde olmaları ve bu anlayışın işletme kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir (Randolph, 2000). Personelin güçlendirilmediği ve güçlendirme kültürünün örgüt içinde yaygınlaşmadığı durumlarda (Carroll, 1994).

- ✓ Bireyler daha çok boş zaman geçirme ve kendi işleriyle ilgilenme gibi konulara odaklanmaktadırlar.
- ✓ Problemler ve hatalar saklanmakta ya da yok sayılmaktadır.
- ✓ Politikalara odaklılık zaman almakta, kaynaklar müşteri ve paydaşların sorunlarının çözümü için tahsis edilmemektedir.
- ✓ Kararlar büyük ölçüde üst yöneticilerin fikirlerine dayanılarak alınmaktadır.
- ✓ Amaçlar ve ölçümler belirlenmemekte ve tartışılmamaktadır.
- ✓ Örgüt içi iletişim zayıftır.

- ✓ Çatışmalar çözümlenememekte ve işletme için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir.
- ✓ Geri bildirimden kaçınılmaktadır.
- ✓ Çalışanlar hata yapma korkusu nedeniyle risk almaktan kaçınmaktadır.
- ✓ Çalışanlar işletme sorunlarına kayıtsız kalmaktadır.
- ✓ Kötü performans önemsenmemektedir.
- ✓ Geleneksel yönetim tarzına bağlı kalınmaktadır.
- ✓ Atalet ve düş kırıklıkları işletmede karşılaşılan temel problemlerdir.

Buna karşılık personel güçlendirme kültürünün yerleştiği işletmelerde (Carroll, 1994);

- ✓ Bireyler ve takımlar işletme amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaktadır.
- ✓ Problemlerin ve yapılan hataların ardında yatan nedenler açıkça tartışılabilmektedir.
- ✓ Problemlerin çözümü için işletme içi sorunlara ve müşterilere odaklanılmaktadır.
- ✓ Kararlar geçerli ve işletmede paylaşılan bilgiler doğrultusunda alınmaktadır.
- ✓ Amaçlar ve ölçümler açıkça belirlenmektedir.
- ✓ Çapraz iletişim ve çalışanlar arasında işbirliği duygusu yaratılmaktadır.
- ✓ Çatışmalar açıkça ortaya konmakta ve çözüm yolları yöneticiler ve çalışanlarca birlikte aranmaktadır.
- ✓ Geribildirim işletme içinde düzenli olarak yapılmaktadır.
- ✓ Çalışanlar açısından risk, büyüme ve gelişme için fırsat olarak algılanmakta ve işletmede yapılan hatalardan öğrenme anlayışı yaygın olmaktadır.
- ✓ Kötü performansların nedenleri araştırılmakta ve düzeltilmesi için çözüm yolları ortaya konulmaktadır (Carroll, 1994).
- ✓ Geleneksel anlayışın aksine yenilikçilik ön plandadır, çalışanlar yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.

Araştırmalar (Barko, 2004; Darling-Hammond, 2000) nitelikli mesleki gelişimin öğretmenin uygulamalarını değiştirebileceğini ve öğrenci öğrenmesini pozitif bir şekilde etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, nitelikli öğretmenlerin, sınıfta, okulda ve okul bölgesinde öğrenci öğrenmesinde fark meydana getirebildiğine ilişkin kanıtlar olduğunu belirtmişlerdir.

Fullan ve Steigelbauer (1991) mesleki gelişimin, bir kişinin hizmet öncesinden emekliliğine kadar geçen sürede formal ve informal öğrenmelerinin toplamını oluşturduğunu belirtmişlerdir. Mesleki gelişim, öğretmenin alan bilgisini ve öğretim uygulamalarında derinlik sağlayan temel bir mekanizma olarak görülmektedir. Sonuç olarak mesleki gelişim, öğretmenin yüksek standartlarda öğretim yapmasını sağlamak için kapasitesini artırmak amaçlı reform çabalarının sistemik bir köşe taşı durumundadır (Smith ve O'day, 1991; akt. Desimone ve diğ., 2002).

Öğretmen performansı, öğretmenlerin okulun amacına yönelik sundukları katkı olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda öğretmen performansı, öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili sahip oldukları bilgi, beceri ve motivasyonu bütünleştirmeleri sonucunda okullarda sergiledikleri örgütsel bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2014).

Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin güçlendirilme düzeylerini çeşitli değişkenler açısından belirlemektir. Öğretmenlerin güçlendirilme düzeyleri ile yaş, cinsiyet, kıdem, branş, aynı okulda çalışma süresi ve okul türü değişkenleri arasındaki ilişki ve güçlendirilme ile personel güçlendirme boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki araştırma soruları temel alınarak incelenmiştir.

1. Öğretmenlerin Personel güçlendirme boyutları olan; a) Anlam, b) Öz yeterlilik, c) Seçim, d)Etki boyutlarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin Personeli Güçlendirme algıları; a) Cinsiyet, b) Okulda Çalışma Süresi, c) Medeni Halleri, d) Mesleki Kıdemleri, e) Okul Türleri, f) Branş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin; a) Anlam, b) Öz yeterlilik, c) Seçim, d) Etki boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırma Grubu

Araştırma grubu, 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Malatya ilindeki devlet okullarında farklı branşlarda görev yapmakta olan öğretmenlerden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiş 870 öğretmenden oluşmaktadır. Devlet okulları kapsamında; ilkokullar, ortaokullar, liseler araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin araştırma grubuna ilişkin diğer tanımlayıcı bilgiler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Araştırma Grubuna İlişkin Demografik Bilgileri.

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Erkek	506	58,2
	Kadın	364	41,8
	Toplam	870	100,0
Medeni Hal	Evli	708	81,4
	Bekâr	162	18,6
	Toplam	870	100,0
Yaş	20 ile 30 yaş arası	166	19,1
	21 ile 40 yaş arası	367	42,2
	41 ile 50 yaş arası	258	29,7
	51 ile 60 yaş arası	75	8,6
	61 yaş ve üzeri	4	,5
	Toplam	870	100,0
Mesleki Hizmet Yılı	1 ile 10 yıl arası	308	35,4
	11 ile 20 yıl arası	354	40,7
	21 ile 30 yıl arası	173	19,9
	31 yıl ve üzeri	35	4,0
	Toplam	870	100,0
Aynı Okulundaki Çalışma Süresi	1 ile 5 yıl arası	591	67,9
	6 ile 10 yıl arası	169	19,4
	11 ile 15 yıl arası	65	7,5
	16 ile 20 yıl arası	26	3,0
	21 yıl ve üzeri	19	2,2
	Toplam	870	100,0
Branş	Sınıf Öğretmeni	201	23,1
	Diğer Branşlar	669	76,9
	Toplam	870	100,0
Okul Türü	İlkokul	228	26,2
	Ortaokul	234	26,9
	Lise	408	46,9
	Toplam	870	100,0

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 506'sı (%58,2) erkek, 364'ü (%41,8) kadın olarak dağılmaktadır. Medeni durum değişkenine göre 708'i (%81,4) evli, 162'si (%18,6) bekâr öğretmenden oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre 166'sı(%19,1) 20–30, 367'si (%42,2) 31–40, 258'i (%29,7) 41–50, 75'i (%8,6) 51–60 ve 4'ü (%0,5) 61 yaş ve üzeri öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Mesleki hizmet yılı değişkenine göre 308'i (%35,4) 1 – 10 yıl, 354'ü (%40,7) 11–20, 173'ü (%19,9) 21–30, 35'i (%4,0) 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre 591'i (%67,9) 1–5 yıl, 169'u (%19,4) 6–10 yıl, 65'i (%7,5) 11–15 yıl, 26'sı (%3,0) 16–20 yıl, 19'u (%2,2) 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin branş değişkenine göre 201'i (%23,1) sınıf öğretmeni, 669'u (%76,9) diğer branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre ise 288'i (%26,2) ilkokul, 234'ü (%26,9) ortaokul, 408'i (%46,9) lise öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Bilgi Toplama Formu: Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu formda yaş, cinsiyet, hizmet yılı, medeni durum, aynı okulda çalışma süresi ve okul türü ile ilgili sorular yer almaktadır.

Personel güçlendirme Ölçeği: Spreitzer (1995), tarafından geliştirilen ve anlam, öz yeterlilik, seçim ve etki olmak üzere toplam dört boyuta ayrılan ve 12 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. İfadeler, 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Ölçeğin soru formunda bulunan çalışmaya tutkunluk ile ilgili soruların güvenilirlik oranı Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,895 olarak hesaplanmıştır. Bu değer de ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

'Personel güçlendirme' ölçeğinde kullanılan anket maddelerine ait likertlerin değerlendirilme ölçütü Tablo 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Anket Maddelerinin likertlerinin Değerlendirilme Ölçütü Tablosu.

Değer	Seçenek	Aralık	Düzye
1	Hiçbir zaman	1.00 -1.80	ÇokDüşük
2	Nadiren	1.81-2,60	Düşük
3	Bazen	2,61-3,40	Orta
4	Çoğu zaman	3,41-4,20	Yüksek
5	Her zaman	4,21-5,00	ÇokYüksek

Kullanılan ölçek, Likert tipli beşli dereceleme ile ölçeklenmiştir. Anketteki beşli ölçeğin (5–1=4) değer farkının (5) değer yargısına bölünmesiyle elde edilen 4/5=0,80'lik aralıklarla belirlenen katılma düzeyine göre derecelendirilen seçeneklerin aralıkları belirtilmiştir. Tablo 4'teki Personel güçlendirme' boyutlarının ortalamaları tablo 2'de gösterilen ölçütlere göre yorumlanmıştır.

Faktörler arasındaki ilişkilerin araştırılmasında pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006).

Tablo 3. Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişki Düzeyi

r	İlişki Düzeyi
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Analizlere geçmeden önce toplanan verilerin; hatalı giriş tespiti, ters kodlama, boşluk doldurma ve uç değer temizliği yapılmıştır. Tablo 15'deki personel güçlendirme boyutlarının ortalamalarının ilişkili düzeyleri tablo 3'de gösterilen ölçütlere göre yorumlanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Verilerin istatistiksel analizinde SSPS 22.0 paket programı aracılığı ile betimsel analiz, bağımsız değişkenler için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı yardımı ile çözümlenmiştir.

Bulgular

Tablo.4 Personel Güçlendirme ölçeğine ait boyutlarına ilişkin değerler.

Değişkenler	X	Std. Hata	S.S.
Anlam	4,1581	,02358	,69556
Öz yeterlilik	4,0145	,02371	,69931
Seçim	3,8313	,02441	,71993
Etki	3,9752	,02328	,68679
Personel Güçlendirme (Genel)	3,9948	,02079	,61318

Tablo 4'e baktığımızda personel güçlendirme boyutlarının hepsinin ortalamalarının 3,41-4,20 (Çoğu zaman) aralığında oldukları görülmektedir. Buna göre katılımcıların personel güçlendirme algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Okulda çalışma süresi ($p=0,06>0,05$), medeni hâl ($p=0,68>0,05$), cinsiyet ($p=0,129>0,05$), branş ($p=0,99>0,05$) değişkenleri ile personel güçlendirme ölçeğinin boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Ancak 'seçim' boyutu ile okul türü değişkeni arasında ve mesleki kıdem değişkeni ile 'anlam' boyutunda 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında, 'öz yeterlilik' boyutunda 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ve 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında, 'etki' boyutunda 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında, Personel Güçlendirme ölçeğinin genelinde 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ve 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin arasında anlamlı görüş farklılıkları bulunmuştur. Bu ilişkilere ait bulgular da tablo 5-14'te verilmiştir.

Tablo 5. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Seçim Boyutunun Puanlarının Okul Türü Gruplarına İlişkin Değerler.

Okul Türü	N	\bar{X}	S.S.
1. İlkokul	228	3,9328	,72542
2. Ortaokul	234	3,7511	,70889
3. Lise	408	3,8205	,71823
Toplam	870	3,8313	,71993

Tablo 6. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Seçim Boyutunun Puanlarının Okul Türü Değişkeninin Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (oneway ANOVA) Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Seçim	Gruplar arası	3,901	2	1,951	3,788	,023*	(İlkokul ile Ortaokul arasında)
	Grup içi	446,497	867	,515			
	Toplam	450,398	869				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 7’de görüleceği üzere personel güçlendirme ölçeğinin ‘seçim’ boyutunun puanlarının okul türü gruplarına göre tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde grup 1 ile grup 2 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(2-867)}=3,788$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda; İlkokul öğretmenlerin ($\bar{X}_{ilkokul}=3,9328$) seçim algılarına ait puanların anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin seçim algılarının ortaokullarda çalışan öğretmenlerden ($\bar{X}_{ortaokul}=3,7511$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Anlam Boyutunun Puanlarının Mesleki Kıdem Gruplarına İlişkin Değerler.

Anlam	N	\bar{X}	S.S.
1. 1 ile 10 yıl	308	4,1334	,69797
2. 11 ile 20 yıl	354	4,1097	,73853
3. 21 ile 30 yıl	173	4,3057	,57696
4. 31 yıl ve üzeri	35	4,1354	,69172
Toplam	870	4,1581	,69556

Tablo 8. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Anlam Boyutunun Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeninin Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (oneway ANOVA) Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Anlam	Gruplar arası	4,803	3	1,601	3,336	,019 *	(11-20 yıl ile 21-30 yıl arasında)
	Grup içi	415,618	866	,480			
	Toplam	420,421	869				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 8’de görüleceği üzere personel güçlendirme ölçeğinin ‘anlam’ boyutunun puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(2-866)}=3,336$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda öğretmenlerin anlam algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu

görülmektedir. 21–30 yıl ($\bar{X}_{21-30 \text{ yıl}}=4,3057$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin anlam algılarının 11–20 yıl ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}}=4,1097$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin anlam algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Öz Yeterlik Boyutunun Puanlarının Mesleki Kıdem Gruplarına İlişkin Değerler.

Öz Yeterlik	N	\bar{X}	S.S.
1. 1 ile 10 yıl	308	3,9780	,69823
2. 11 ile 20 yıl	354	3,9690	,72457
3. 21 ile 30 yıl	173	4,1869	,60818
4. 31 yıl ve üzeri	35	3,9429	,76477
Toplam	870	4,0145	,69931

Tablo 10. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Öz Yeterlik Boyutunun Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeninin Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (oneway ANOVA) Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Öz Yeterlik	Gruplar arası	6,468	3	2,156	4,461	,004**	(1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında) (11-20 yıl ile 21-30 yıl arasında)
	Grup içi	418,502	866	,483			
	Toplam	424,969	869				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 10’da görüleceği üzere personel güçlendirme ölçeğinin ‘Öz Yeterlik’ boyutunun puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde grup 1 ile grup 3 ve grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(3-869)}=4,461$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda öğretmenlerin öz yeterlik algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 21–30 yıl ($\bar{X}_{21-30 \text{ yıl}}=4,1869$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarının 1–10 yıl ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,9780$) ve 11–20 yıl ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}}=3,9690$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Etki Boyutunun Puanlarının Mesleki Kıdem Gruplarına İlişkin Değerler.

Etki	N	\bar{X}	S.S.
1. 1 ile 10 yıl	308	3,9090	,70955
2. 11 ile 20 yıl	354	3,9549	,70147
3. 21 ile 30 yıl	173	4,1235	,61317
4. 31 yıl ve üzeri	35	4,0297	,58305
Toplam	870	3,9752	,68679

Tablo 12. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Etki Boyutunun Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeninin Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (oneway ANOVA) Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Etki	Gruplar arası	5,405	3	1,802	3,858	,009**	(1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında) (11-20 yıl ile 21-30 yıl arasında)
	Grup içi	404,488	866	,467			
	Toplam	409,894	869				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 13'te görüleceği üzere personel güçlendirme ölçeğinin 'Etki' boyutunun puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde grup 1 ile grup 3 ve grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(3-869)}=3,858$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda öğretmenlerin öz yeterlik algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 21–30 yıl ($\bar{X}_{21-30 \text{ yıl}}=4,1235$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin etki algılarının 1–10 yıl ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,9090$) ve 11–20 yıl ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}}=3,9549$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Genelinin Puanlarının Mesleki Kıdem Gruplarına İlişkin Değerler.

Personel Güçlendirme (Genel)	N	\bar{X}	S.S.
1. 1 ile 10 yıl	308	3,9566	,60534
2. 11 ile 20 yıl	354	3,9572	,65708
3. 21 ile 30 yıl	173	4,1369	,51834
4. 31 yıl ve üzeri	35	4,0076	,57297
Toplam	870	3,9948	,61318

Tablo 14. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Genelinin Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeninin Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (oneway ANOVA) Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Personel Güçlendirme Genel	Gruplar arası	4,451	3	1,484	3,987	,008**	(1-10 yıl ile 21-30 yıl arasında) (11-20 yıl ile 21-30 yıl arasında)
	Grup içi	322,282	866	,372			
	Toplam	326,733	869				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 14’de görüleceği üzere personel güçlendirme ölçeğinin genelinin puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde grup 1 ile grup 3 ve grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(3-869)}=3,987$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda öğretmenlerin personel güçlendirme ölçeğinin genel algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 21–30 yıl ($\bar{X}_{21-30 \text{ yıl}}=4,1369$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin etki algılarının 1–10 yıl ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,9566$) ve 11–20 yıl ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}}=4,1369$) aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Personel Güçlendirme Ölçeği boyutlarına ait korelasyon tablosu.

Boyutlar	1. Anlam	2. Öz Yeterlik	3. Seçim	4. Etki	5.Genel
1.Anlam	1				
2. Öz Yeterlik	,746***	1			
3.Seçim	,582***	,699***	1		
4. Etki	,639***	,757***	,711***	1	
5.Genel	,846***	,914***	,857***	,886***	1

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; Tablo 15’de görüleceği üzere personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarından ‘anlam’ boyutu ile ‘öz yeterlik’ boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,746$; $r^2=0,556$) olduğundan ‘anlam’ boyutunun %55,6’sı ‘öz yeterlik’ ile açıklanabilir.

Personel güçlendirme özelliklerinin boyutlarından olan ‘anlam’ boyutu ile ‘seçim’ boyutu arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,582$; $r^2=0,338$) olduğundan ‘anlam’ boyutunun %33,8’i seçim boyutu ile açıklanabilir.

Yine ‘anlam’ boyutu ile ‘etki’ boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,639$; $r^2=0,408$) olduğundan ‘etki’ boyutunun %40,8’i ‘anlam’ boyutu ile açıklanabilir.

‘Anlam’ boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasında da yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. ($r=0,846$; $r^2=0,715$) olduğundan anlam boyutunun %71,5’i personel güçlendirme ölçeğinin genelinin ile açıklanabilir.

Tablo 16’de görüleceği üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda; personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarından ‘öz yeterlik’ boyutu ile ‘seçim’ boyutu arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,699$; $r^2=0,488$) olduğundan öz yeterlik boyutunun %48,8’i ‘seçim’ boyutu ile açıklanabilir.

Yine ‘öz yeterlik’ boyutu ile ‘etki’ boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,757$; $r^2=0,573$) olduğundan ‘öz yeterlik’ boyutunun %57,3’ü ‘etki’ boyutu ile açıklanabilir.

‘Öz yeterlik’ boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasında da yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. ($r=0,914$; $r^2=0,835$) olduğundan ‘öz yeterlik’ boyutunun %83,5’i personel güçlendirme ölçeğinin genelinin ile açıklanabilir.

‘Seçim’ boyutu ile ‘etki’ boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde ise; bu iki boyut arasında da pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. ($r=0,711$; $r^2=0,505$) olduğundan ‘seçim’ boyutunun %50,5’inin ‘etki’ boyutu ile açıklandığı söylenebilir.

‘Seçim’ boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasında da ise yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. ($r=0,857$; $r^2=0,731$) olduğundan seçim’ boyutunun %73,1’i personel güçlendirme ölçeğinin geneli ile açıklanabilir.

‘Etki’ boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasındaki ilişki de yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkidir. ($r=0,886$; $r^2=0,784$) olduğundan ‘etki’ boyutunun %78,4’ü personel güçlendirme ölçeğinin geneli ile açıklandığı da söylenebilir.

Sonuç ve Tartışma

İş görenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe de bunu uygulamaya geçirmelidir (Ettore, 1997). Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalıdır, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (Baltaş, 2001).

Personel güçlendirme ölçeğinin ‘seçim’ boyutunun puanlarının okul türü gruplarına göre tek yönlü varyans analizinde grup 1 ile grup 2 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(2-867)}=3,788$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerlerine bakıldığında ise İlkokul öğretmenlerin seçim algılarına ait puanların anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin seçim algılarının ortaokullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan da ilkokullarda çalışan öğretmenlerin kendilerini daha bağımsız hissettikleri sonucuna varılabilir.

Personel güçlendirme ölçeğinin ‘anlam’ boyutunun puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans analizinde grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(2-866)}=3,336$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerlerine baktığımızda öğretmenlerin anlam algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin anlam algılarının 11–20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin anlam algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlam boyutuna ait ifadeler incelendiğinde bu sonuçlardan 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaptıkları faaliyetleri daha anlamlı ve değerli algıladıkları, kendilerini daha bağımsız hissettikleri de söylenebilir. Çavuş (2008) yapmış olduğu araştırmada benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Personel güçlendirme ölçeğinin ‘Öz Yeterlik’ boyutunun puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans analizinde grup 1 ile grup 3 ve grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(3-869)}=4,461$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerlerine baktığımızda öğretmenlerin öz yeterlik algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarının 1–10 yıl ve 11–20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Öz yeterlik boyutuna ait ifadeler incelendiğinde bu sonuçlardan 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaptıkları faaliyetlerde, kendilerini hem 1–10 yıl hem de 11–20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yeterli hissettikleri de söylenebilir. Bu sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça kendilerini daha yeterli hissettikleri yönünde bir algıya sahip oldukları da söylenebilir.

Personel güçlendirme ölçeğinin ‘Etki’ boyutunun puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans analizinde grup 1 ile grup 3 ve grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(3-869)}=3,858$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerlerine baktığımızda öğretmenlerin öz yeterlik algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin etki algılarının 1–10 yıl ve 11–20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Etki boyutuna ait ifadeler incelendiğinde bu sonuçlardan 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaptıkları faaliyetlerde, kendilerini hem 1–10 yıl hem de 11–20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yeterli hissettikleri ve kendilerini de işlerinde etkili hissettikleri söylenebilir. ‘Öz yeterlik’ boyutuna benzer sonuçların ‘etki’ boyutunda da çıkmış olması mesleki kıdem bu iki boyut üzerinde oldukça etkili bir değişken olduğunu da bizlere göstermektedir.

Personel güçlendirme ölçeğinin genelinin puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre tek yönlü varyans analizinde grup 1 ile grup 3 ve grup 2 ile grup 3 arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(3-869)}=3,987$, $p<0,05$). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda öğretmenlerin personel güçlendirme ölçeğinin genel algılarına ait puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin etki algılarının 1–10 yıl ve 11–20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin öz yeterlik algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme ölçeğinin genel algılarına ait ifadeler incelendiğinde bu sonuçlardan 21–30 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaptıkları faaliyetlerde, kendilerini hem 1–10 yıl hem de 1–20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yeterli hissettikleri de söylenebilir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarından ‘öz yeterlik’ boyutu ile ‘anlam’ boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,746$; $r^2=0,556$) olduğundan öz yeterliğin %55,6’sı anlam boyutu ile açıklanabilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin kendilerini yeterli hissetmelerinde okul içerisinde yaptığı faaliyetleri anlamlandırmalarının, kişisel yeteneklerine güvenmelerinin ve kendisini bağımsız hissetmesinin öneminin büyük olduğu da söylenebilir. Personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarından olan ‘anlam’ boyutu ile ‘seçim’ boyutu arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,582$; $r^2=0,338$) olduğundan ‘anlam’ boyutunun %33,8’i ‘seçim’ boyutu ile açıklanabilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin yaptıkları işleri değerli hissetmelerinde yapılacak işlere kendilerinin karar vermelerinin önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yine ‘anlam’ boyutu ile ‘etki’ boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0,639$; $r^2=0,408$) olduğundan ‘anlam’ boyutunun %40,8’i ‘etki’ boyutu ile açıklanabilir. Bu bulgulardan da öğretmenlerin kendilerini yaptıkları işlerinde etkili hissetmelerinde de öğretmenlerin okul içerisinde yaptığı faaliyetleri anlamlandırmalarının, kişisel yeteneklerine güvenmelerinin ve kendisini bağımsız hissetmesinin öneminin büyük olduğu da söylenebilir. Anlam boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasında da yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. ($r=0,846$; $r^2=0,715$) olduğundan anlam boyutunun %71,5’i personel güçlendirme ölçeğinin geneli ile açıklanabilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin yaptıkları faaliyetleri anlamlı hissetmelerinde; kendilerini yeterli hissetmelerinin, yaptıkları işleri kendilerinin seçmelerinin ve yaptıkları faaliyetlerin okulları için önemli olduğunu hissetmelerinin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarından ‘öz yeterlik’ boyutu ile ‘seçim’ boyutu arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,699$; $r^2=0,488$) olduğundan öz yeterlik boyutunun %48,8’i ‘seçim’ boyutu ile açıklanabilir. Bu bulgular öğretmenlerin kendilerini yeterli bulmalarında yapacakları faaliyetlere kendilerinin karar vermelerinin oldukça önemli bir yere sahip olduğunu anlaşılmaktadır. Yine ‘öz yeterlik’ boyutu ile ‘etki’ boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. ($r=0,757$; $r^2=0,573$) olduğundan ‘öz yeterlik’ boyutunun %57,3’ü ‘etki’ boyutu ile açıklanabilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin kendilerini yeterli hissetmelerinde kurumlarında etkili olduklarını hissetmelerinin oldukça önemli bir yeri olduğu sonucuna da varılabilir. Öz yeterlik boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasında da yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da görülmektedir.

($r=0,914$; $r^2=0,835$) olduğundan öz yeterlik boyutunun %83,5'i personel güçlendirme ölçeğinin geneli ile açıklanabilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin kendilerini yeterli hissetmelerinde personel güçlendirme ölçeğinin tüm boyutlarının birlikte önemli bir yere sahip olduğu da oldukça dikkat çekici bir sonuçtur. 'Seçim' boyutu ile 'etki' boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde ise; bu iki boyut arasında da pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. ($r=0,711$; $r^2=0,505$) olduğundan 'seçim' boyutunun %50,5'inin 'etki' boyutu ile açıklandığı söylenebilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin seçim tercihlerinde yaptıkları faaliyetlerde etkili olduklarını düşünmelerinin oldukça önemli bir yere sahip olduğu da çıkartılabilecek sonuçlardır. 'Seçim' boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasında da ise yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. ($r=0,857$; $r^2=0,731$) olduğundan 'seçim' in %73,1'i personel güçlendirme ölçeğinin geneli ile açıklanabilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin kendi tercihlerinin genel anlamda kendilerini güçlü hissetmelerinde oldukça önemli olduğu da ortaya çıkan bir sonuçtur. 'Etki' boyutu ile personel güçlendirme ölçeğinin geneli arasındaki ilişki de yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkidir. ($r=0,886$; $r^2=0,784$) olduğundan 'etki' boyutunun %78,4'ü personel güçlendirme ölçeğinin geneli ile açıklandığı da söylenebilir. Bu bulgulardan öğretmenlerin kendilerini etkili hissetmelerinde personel güçlendirme ölçeğindeki tüm boyutların önemli bir yere sahip olduğunu anlaşılmaktadır. Öğüt, Aygen ve Demirsel (2007) yapmış oldukları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Kaynakça

- Baltaş, A.(2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.
- Brown, A. (1995). *Müşteri Hizmetleri Yönetimi*, (Çev. Uzman Mustafa Kılıç), Ankara: M.E.B. Yayınları.
- Butts, M. (2004), "Command Performance: Empowerment Is The Catalyst For Positive Corporate Changes", *Prosales*, December, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0NTC/is_12_16/ai_n8586621 (Erişim Tarihi:20.12.2006).
- Carroll, Anna(1994), "What's Behind "E" Word: Myths About Empowerment and Why You Need It", *Interaction Design*: 1-18.
- Çavuş, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Yasar University*. 3(10), 1287-1300.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Educational Policy Analysis Archives*, 8(1).
- Desimone, L, M., Porter, A. C., Garet, M. S., Yoon, K. S. ve Birman, B. F. (2002). Effects of Professional development on teachers' instruction results from a three-year longitudinal study. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 24, 2, 81-112.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, İstanbul: Kare Yayınları, 2. Baskı.
- 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).
- Fox, J. (1998). "Employee Empowerment: An Apprenticeship Model", http://members.tripod.com/j_fox/thesis.html (Erişim Tarihi: 09.01.2007).
- Fullan, M. Ve Steigelbauer, S. (1991). *The meaning of educational change*. (ikinci baskı). New York: Teacher College Press.

- George R. T. ve Hancer, M. (2003). “The Impact of Selected Organizational Factors on Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees in Full-Service Restaurants”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 6, Issue 2: 35-37.
- Gümüşlüoğlu L. ve Z. Karakitapoğlu-Aygün, (2009). Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere Ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler, *17. Ulusal Yönetimve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (Vol. 2)*. Asil Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 10. Baskı.
- OHIO CERTIFIED PUBLIC MANAGER PROGRAM (2006). “*Employee Empowerment*”, Management Survival Guide, <http://www.geocities.com/scruftered/Empowerment.html> (Erişim Tarihi: 15.12.2006).
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M.T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi Yerel Ekonomiler*, Özel Sayısı.
- Özdemir, M. (2014). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi. Ankara: Anı
- Randolph, W. Alan(2000). “Re-thinking Empowerment: Why Is ItSo Hard ToAchieve?”, *Organizational Dynamics*, Vol. 29 Issue 2.
- Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
- Spreitzer, G.M. (1995), Psychology empowerment in the work place: dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442 1465.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol.15, no.4, pp. 666-681.
- Yıldırım, H. (2004). “Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, (Editör: İsmail BAKAN), İstanbul: Beta Yayınları.