



Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütüne Bağlı Çalışan Öğretmenlerin Personel Güçlendirmeye İlişkin Algılarının İncelenmesi

Hatice Karaca¹

Kadir Özer²

¹ Bartın Üniversitesi

² Gazi Üniversitesi

ARTICLE INFO

Gönderim Tarihi

09.07.2019

Kabul Tarihi

30.07.2019

Yayın Tarihi

18.07.2019

Özet

Her örgütte olduğu gibi milli eğitim örgütü de uluslararası rekabet, globalleşme ve müşteri beklentilerindeki hızlı ve sürekli değişimden payını almaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerdeki insan faktörünün önemi artarken, örgütler personellerini güçlü kılmanın yollarını aramaktadırlar. Bu yollardan birisi de personel güçlendirme yaklaşımıdır. Bu çalışma ile personel güçlendirme uygulamaları hakkında milli eğitim örgütüne bağlı çalışan öğretmenlerin durumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma mevcut durumu ortaya koyan tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Çalışmanın örneklemini Zonguldak İli Kozlu İlçesinde 2015-2016 öğretim yılında görev yapan, 125'i Kadın, 104'ü Erkek toplamda 229 öğretmen oluşturmaktadır. Hazırlanan anket formları elden dağıtılarak, geri dönüşü sağlanan anketler SPSS 18 Paket Programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistiksel analize göre elde edilen bulgular, milli eğitim örgütünde yeterli düzeyde personel güçlendirme uygulamalarının bulunduğunu ve öğretmenlerin bu uygulamalardan memnun olduklarını göstermektedir.

© 2019 AEAD

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, Öğretmen, Milli Eğitim

Empowerment in Organizations and an Investigation of Perceptions of Teachers Working in National Education Organization on Personnel Empowerment

Abstract

As in any organization, the national education organization takes its share from international competition, globalization and rapid and constant change in customer expectations. Consequently, the importance of human factor in organizations increases, organizations are looking for ways to strengthen their staff. One of these approaches is employee empowerment approach. With this Research, it is aimed to present the condition about employee empowerment practises of the teachers working under the national education organization. The research is a descriptive

¹ Bartın Üniversitesi, Ulus Meslek Yüksekokulu, Türkiye, hkaraca@bartin.edu.tr

² Gazi Üniversitesi, Bankacılık Yüksekokulu, Türkiye, kozer@gazi.edu.tr

* Bu makale Hatice Karaca'nın Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

study based on the survey method that reveals the current situation. The sample of the study is composed of 125 female and 104 male, a total of 229 teachers working in Kozlu district of Zonguldak province in 2015-2016 academic year. The prepared questionnaires were distributed by hand and the obtained questionnaires were analyzed with SPSS 18 package program. The findings obtained from the statistical analysis show that there are sufficient personnel empowerment practices in the national education organization and that teachers are satisfied with these practices.

© 2019 AEAD

Keywords: Empowerment, Teacher, National Education

GİRİŞ

Gelişen teknolojiye paralel olarak örgütlerin karşılaştıkları rekabet artık yoğun olarak örgütün uluslararası çevresinde yaşanmaktadır. Örgütlerin bu sürekli değişen koşullar karşısında ayakta kalabilmeleri için iş görenlerin bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinden tam anlamıyla yararlanmaları ve çalışanlarının işe yönelik motivasyonlarını arttırmaları gerekmektedir. Klasik yönetim teorilerinde iş görenler, insandan ziyade bir makine olarak görülürken, modern yönetim teorilerinde, iş görenler problemin çözümü hususunda oldukça değerli görülmektedir. Bu sebeptendir ki örgütler, iş görenleri güçlendirmeye gereksinim duymaktadırlar ve bu aşamada personel güçlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004, s.1). Personel güçlendirme, gücün ve otoritenin organizasyon içinde dağılımını yapmak ve daha düşük seviyedeki iş görenlerin uygun bir biçimde hareket etmesini sağlamak için tasarlanmış bir dizi yapılar, politikalar ve uygulamalardır (Lin, Wu, & Ling, 2017, s.413). Boven ve Lawler'a göre personel güçlendirme, çalışanların örgütün dört girdisini paylaşmalarıdır. Bunlar (Yüksel & Erkutlu, 2003, s.131);

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- İş görenlerin örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgütün performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Personel güçlendirme hem örgüte hem de çalışanlara birçok fayda sağlamaktadır. Örgüt içinde kendine güvenen ve kendini organizasyonun bir parçası olarak hisseden iş görenler daha verimli çalışabileceklerdir (Biçici, 2013, s.32). Rekabet güçlendirmeye bir koşul olmakla beraber, güçlendirmeye olan gereksinim yalnızca rekabetten kaynaklanmamakta, çalışanların beklentileri de güçlendirme gereksinimini belirlemektedir. Örgüt çalışanlarının

eğitim ve kültür seviyelerinin artış göstermesi, bütün yetkilerin yöneticide toplandığı merkezi yönetime yönelik memnuniyetsizliği beraberinde getirmektedir (Gürsoy, 2014, s.9).

Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından belirtilmiş eğitim politikası çerçevesinde, eğitim ve öğretim etkinliklerinde bulunan yerlerdir. Eğitim kurumlarının ve devletin eğitim politikalarının uygulamaya alınabilmesi için, söz konusu gereksinimleri karşılayabilecek yasaların Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde çıkarılması gerekmektedir. Böylece yönetsel gücün dayanakları yasaya dönüştürülmüş olur (Türk, 1999, s.15-16). Milli eğitime bağlı olarak görev yapan öğretmenlerin örgüt içerisinde güçlendirilmesi olgusu yaptıkları işin mahiyeti açısından ehemmiyet göstermektedir. Eğitim örgütlerinin amaçlarından en önemlisi, eğitim-öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve buna bağlı olarak nitelikli insan gücünün yetiştirilip, topluma fayda sağlanmasıdır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin işlerliğini sağlamada en önemli etken öğretmenler olup, öğretmenlerin güçlendirilmesi yani yaptıkları işin sahibi olmaları sürecin kalitesini arttırmaktadır. Bu çalışmayla personel güçlendirme uygulamasından doğrudan etkilenen öğretmenlerin, personel güçlendirmenin kurumda uygulama durumuna bakış açıları değerlendirilerek, uygulama sırasındaki aksaklıklar ve eksiklikler belirlenecektir. Ve böylelikle belirlenen bu aksaklıkların ve eksikliklerin ilgililer tarafından göz önüne alınması bakımından öğretmenlere, yöneticilere ve örgütlere katkı sağlanacaktır.

Bu araştırmanın amacı; milli eğitim örgütüne bağlı çalışan öğretmenlerin mevcut personel güçlendirme düzeylerini, kendi görüşleri doğrultusunda belirlemektir. Araştırmanın problemini ise şu şekilde belirtmek mümkündür;

- 1- Milli eğitimde çalışan öğretmenlerin, personel güçlendirme ortamının temel unsurlarını nasıl algıladıklarına yönelik görüşleri nelerdir?

Araştırmanın alt problemlerini ise şu şekildedir;

- 1- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde yaş faktörünün etkisi nedir?
- 2- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde cinsiyet faktörünün etkisi nedir?
- 3- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde medeni durum faktörünün etkisi nedir?

- 4- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde eğitim durumu faktörünün etkisi nedir?
- 5- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde çalışılan kurum faktörünün etkisi nedir?
- 6- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde bulunulan kurumda çalışma süresi faktörünün etkisi nedir?
- 7- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde toplam çalışma süresi faktörünün etkisi nedir?
- 8- Öğretmenlerin personel güçlendirme algısı üzerinde branş faktörünün etkisi nedir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma ile milli eğitim örgütünde personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirliği incelenmektedir. Araştırma, mevcut durumu ortaya koyan tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu olduğu gibi tanımlamaya çalışan yaklaşımdır (Seçilmiş, 2009, s. 87). Amaca uygun olarak mevcut bilgiler, ilgili literatürün taranmasıyla sistematik bir biçimde hazırlanarak konuyla ilgili teorik bir çerçeve hazırlanmıştır. Bununla beraber araştırma problemine yönelik olarak veri toplama aşamasında anket tekniğinden faydalanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Zonguldak ili Kozlu ilçesinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Kozlu ilçesi için MEB'e bağlı görev yapan öğretmen sayısı Tablo 1'de yer almaktadır. Ancak zaman, maliyet ve ulaşım kısıtlılığından dolayı, evreni oluşturan bu kütleden örneklem alma yoluna gidilerek çalışma tamamlanmıştır. Örneklem belirlenmesinde kullanılan işlem aşağıda gösterilmiştir (Yalçın, 2016, s. 65).

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdaki birey sayısı

z: istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığılda istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

Formülün uygulanışı:

n: örneklem büyüklüğü

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{437 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{437 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 205$$

Tablo-1 Kozluk Milli Eğitim Okulları

| Kurum | N |
|--|------------|
| Alparslan Ortaokulu | 36 |
| Atatürk İlkokulu | 15 |
| Attila İlkokulu | 23 |
| Cengiz Topel İlkokulu | 13 |
| Cengiz Topel Ortaokulu | 9 |
| Cumhuriyet İlkokulu | 9 |
| Esenköy 15 Temmuz İlkokulu | 5 |
| Esenköy 15 Temmuz Ortaokulu | 14 |
| Gücek İlkokulu | 2 |
| Kargalar Ortaokulu | 20 |
| Kılıç İlkokulu | 7 |
| Kızılcakeş İlkokulu | 1 |
| Kocatepe İlkokulu | 32 |
| Kozlu Anadolu İmam Hatip Lisesi | 7 |
| Kozlu Anadolu Lisesi | 43 |
| Kozlu Anaokulu | 7 |
| Kozlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi | 50 |
| Kozlu Ortaokulu | 58 |
| Namık Kemal İlkokulu | 5 |
| 19 Mayıs 100. Yıl Ortaokulu | 13 |
| Örencik İlkokulu | 1 |
| Seyfetler İlkokulu | 1 |
| Sivriler Çok Programlı Anadolu Lisesi | 12 |
| Sivriler Şehit Engin Aydın Ortaokulu | 20 |
| Şehit Yusuf Yelkenci Anadolu İmam Hatip Lisesi | 17 |
| Uzungüney İlkokulu | 8 |
| Vali Tevfik Başakar İlkokulu | 4 |
| Vali Tevfik Başakar Ortaokulu | 5 |
| Toplam | 437 |

Kaynak: <http://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?ILKODU=67&ILCEKODU=16>

Yalçın (2016, s.65) tarafından geliştirilen örneklem formülü uygulandığında Kozlu ilçesi için asgari 205 öğretmene ulaşılması gerektiği hesaplanmasına karşın 229 adet öğretmene ulaşılmıştır. Kozlu ilçesinde görev yapan eğitimcilerin çoğunluğu Kozlu Ortaokulunda bulunmakta olup, 46 kişi (%20.1) dir. Kozlu Ortaokulunu 27 kişi (%11.8) ile Alparslan Ortaokulu takip etmektedir. Kocatepe İlkokulunda çalışanların sayısı 25 kişi (%10.9), Kozlu Anadolu Lisesi 25 kişi (%10.9), Cengiz Topel Ortaokulu 16 kişi (%7), Kılıç İlkokulu 16 kişi (%7), Kozlu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi 15 kişi (%6.5), 19 Mayıs 100. Yıl İlkokulu 10 kişi (%4.4), Atilla İlkokulu 10 kişi (%4.4), Cumhuriyet İlkokulu 10 kişi (%4.4), Uzungüney İlkokulu 8 kişi (%3.5), Kozlu Anadolu İmam Hatip Lisesi 7 kişi (%3), Namık Kemal İlkokulu 6 kişi (%2.6), Atatürk İlkokulu 5 kişi (%2.2), Vali Tevfik Başakar İlkokulu 2 kişi (%0.9), Kozlu Anaokulu 1 kişi (0.4) şeklindedir. Araştırma yapılan okulların dokuz tanesi ilkökul, üç tanesi ortaokul, üç tanesi lise ve bir tanesi anaokulu olup, toplamda 16 adet okulda araştırma yapılmıştır. Yukarıda belirtilen bu 16 adet okulun daha ayrıntılı analiz edilebilmesi için gruplandırılmaları yoluna gidilmiştir. Söz konusu okullar Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Lise olarak gruplandırılmış olup, Anaokulu grubunda bir katılımcı olması sebebiyle ilkökul grubuna dahil edilmiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bilgiler Tablo-2' de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

| Değişkenler | | f | % |
|----------------------------------|----------------|-----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 125 | 54.6 |
| | Erkek | 104 | 45.4 |
| Yaş | 23-30 Yaş | 64 | 28.0 |
| | 31-39 Yaş | 94 | 41.0 |
| | 40 ve Üstü | 71 | 31.0 |
| Eğitim Durumu | Lisans | 221 | 96.5 |
| | Lisans Üstü | 8 | 3.5 |
| Medeni Durum | Evli | 176 | 76.8 |
| | Bekâr | 53 | 23.2 |
| Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi | 1-10 Yıl | 197 | 86.0 |
| | 11 Yıl ve Üstü | 32 | 14.0 |
| Toplam Çalışma Süresi | 1-10 Yıl | 115 | 50.2 |
| | 11 Yıl ve Üstü | 114 | 49.8 |
| Toplam | | 229 | 100 |

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, 125 kadın (%54.6) ve 104 erkek (%45.4) eğitimcinin bulunduğu görülmektedir. Bu oran Kozlu İlçesi'nde bulunan okulların kadrolarında bayanların ağırlıklı olarak yer aldığını göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu orandaki bölümü 31-39 yaş ve 40 yaş üzeri (sırasıyla 94, 71) yaş grubunda yer almaktadır. Yaş aralıklarına göre dağılım 23-30 yaş 64 kişi (%28.0), 31-39 yaş 94 kişi (%41.0), 40+ yaş grubu 71 kişi (%31) şeklindedir. Bu sonuçlara göre çalışanların orta ve ileri yaş grubu içinde buldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde en yüksek oranı lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Lisans düzeyinde eğitim alanlar 221 kişi (%96.5), lisansüstü düzeyde eğitim alanlar ise 8 kişi (%3.5) şeklindedir. Öğretmenlerden lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların sayısının oldukça düşük olması düşündürücüdür. Katılımcıların 176 kişi (%76.8) evli olup 52 kişi (%23.2) ise bekârdır. Kozlu ilçesinde görev yapan eğitimciler, bulunulan kurumda çalışma süresi bakımından çoğunlukla daha az tecrübeli katılımcı grubu içinde yer almaktadırlar. En büyük oran 197 kişi (%86) ile 1-10 yıl süre ile çalışan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcılardan 32 kişi (%14) 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların toplam çalışma süresine bakıldığında neredeyse eşit rakamlar ortaya çıkmıştır. 1-10 yıl süre ile çalışanların sayısı 115 (%50.2), 11 yıl ve üstü süre ile çalışanların sayısı 114 (%49.8)'tir. Katılımcı öğretmenlerin çalışılan kuruma göre gruplandırılmış dağılımı Tablo-3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcı Öğretmenlerin Çalışılan Kuruma Göre Gruplandırılmış Dağılımı

| Kurum | f | % |
|------------------|------------|--------------|
| Anaokulu-İlkokul | 93 | 40.6 |
| Ortaokul | 89 | 38.9 |
| Lise | 47 | 20.5 |
| Toplam | 229 | 100.0 |

Yapılan gruplandırmaya göre, Anaokulu-İlkokul grubunda görev yapan katılımcıların sayısı 93 (%40.6), Ortaokul grubunda görev yapan katılımcıların sayısı 89 (%38.9) ve Lise grubundaki katılımcıların sayısı ise 47 (%20.5) dir. Katılımcı öğretmenlerin bransa göre gruplandırılmış dağılımı Tablo-4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcı Öğretmenlerin Branşa Göre Gruplanmış Dağılımı

| Branşlar | f | % |
|--------------------|------------|--------------|
| Beden Eğitimi | 9 | 3.9 |
| Sınıf Öğretmenliği | 77 | 33.6 |
| Sosyal Bilimler | 79 | 34.5 |
| Fen Bilimleri | 55 | 24.1 |
| Okul Öncesi | 9 | 3.9 |
| Toplam | 229 | 100.0 |

Katılımcılardan Beden Eğitimi branşında yer alanların sayısı 9 kişi (%3.9), Sınıf Öğretmenliğinde yer alanların sayısı 77 kişi (%33.6), Sosyal Bilimlerde yer alanların sayısı 79 (%34.5), Fen Bilimlerinde yer alanların sayısı 55 (%24.1) ve Okul Öncesinde yer alanların sayısı ise 9 kişi (%3.9) şeklindedir.

Veri Toplama Aracı ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır: birinci bölüm; katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşturulmuştur. Demografik özellikler bölümü araştırmacı tarafından hazırlanmış olup cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, görev yapılan kurum, toplam çalışma süresi, bulunulan kurumda çalışma süresi ve branş olmak üzere sekiz sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde; Seçgin (2007)'nin yüksek lisans tezinde yer alan, Spreitzer (1995)'den alınan ve 12 sorudan oluşan, çalışanların ne kadar güçlendirildikleri veya kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak ne denli güçlü hissettiklerini ölçmeye yarayan güçlendirme ifadeleri bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, araştırmacı tarafından oluşturulan, çalışanların mevcut personel güçlendirme durumundan memnuniyetini ölçmeye yarayan beş adet ifade yer almaktadır. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi Beşli Likert derecesiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlere uygulanan anket sorularından elde edilen bilgilerin güvenilirlik katsayısını hesaplamak suretiyle değişkenler arasında anlamlı güvenilir farkların ve ilişkilerin olup olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre anketin personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin ikinci bölümdeki 12 soruyu kapsayan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre "Cronbach Alpha" değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca anketin personel güçlendirme uygulamalarından memnuniyet durumlarına ilişkin üçüncü bölümdeki beş soruyu kapsayan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre "Cronbach Alpha" değeri 0,91 olarak hesaplanmış olup,

ilgili sonuçlara göre anketimizin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Araştırmada kullanılacak ölçeklerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılıp SPSS 18.0 paket programından yararlanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogrov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri yapılmıştır. Normal dağılım göstermeyen ikili gruplar için Mann-Whitney U Testi, çoklu gruplar için Kruskal Wallis analizleri uygulanmıştır. Betimsel istatistikler için yüzde frekans, ortalama standart sapma puanları ile birlikte, ikili gruplar için T testi, çoklu gruplar için ANOVA analizleri yapılmıştır. Tüm istatistik işlemlerinde anlamlılık $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolar aracılığı ile sunulmaktadır. Öğretmenlerin Yaş gruplarına göre güçlendirme algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo-5’da sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Yaş Grubu | N | \bar{X} | SS | F | P |
|-------------|----------------|----|-----------|-------|-------|------|
| Personel | 23-30 Yaş | 64 | 4.046 | 0.578 | | |
| Güçlendirme | 31-39 Yaş | 94 | 3.998 | 0.559 | 0.198 | .821 |
| Düzeyi | 40 Yaş ve Üstü | 71 | 3.981 | 0.747 | | |

(F= 0.198, $p > .05$)

Tablo 6’da katılımcıların gruplandıkları yaşlara göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 23-30 yaş grubuna ait öğretmenlerde ortalamanın ($\bar{X}=4.046$) olduğu görülmektedir. Bunu 31-39 yaş ($\bar{X}=3.998$) grubu izlemekte ve en düşük ortalama ise 40 yaş ve üstü yaş grubu öğretmenlerinde ($\bar{X}= 3.981$) görülmektedir. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmamıştır. Bu anlamda, Özdemir (2016)’in turist rehberleri ile olan çalışmasında yaş ile personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptadığı çalışma, mevcut araştırmamızı desteklemektedir. Buna karşın, Uzunbacak(2013)’ün araştırmasında iş görenlerin yaşıyla güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların yaşı yükseldikçe güçlendirme algı düzeyinin olumlu yönde etkilendiği

görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre güçlendirme algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testi yapılmış olup, elde edilen bulgular Tablo-6'de sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Cinsiyet | N | \bar{X} | SS | F | P |
|--------------------|----------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| Personel | Kadın | 125 | 4.014 | 0.554 | | |
| Güçlendirme Düzeyi | Erkek | 104 | 3.997 | 0.704 | 1.104 | .539* |

(F= 1.104, p>.05)

Tablo 6'de öğretmenlerin gruplandıkları cinsiyetlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında cinsiyeti kadın olan öğretmenlerde (\bar{X} = 4.014) iken, cinsiyeti erkek olan öğretmenlerde (\bar{X} = 3.997) şeklindedir. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Yapılan normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği belirlenen gruplara Mann-Whitney U testi uygulanmış ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın, Kabak (2014) ve Akbulut Mete (2013) çalışmalarında iş görenlerin cinsiyetleriyle personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmışlardır. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre güçlendirme algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo-7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Medeni Durum | N | \bar{X} | SS | F | P |
|--------------------|--------------|-----|-----------|-------|-------|------|
| Personel | Evli | 176 | 4.032 | 0.642 | | |
| Güçlendirme Düzeyi | Bekâr | 53 | 3.919 | 0.566 | 0.240 | .114 |

(F= 0.240, p>.05)

Tablo 7'de öğretmenlerin gruplandıkları medeni durumlarına göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, medeni durumu evli olan öğretmenlerde (\bar{X} = 4.032) olup, medeni durumu bekâr olan öğretmenlerde (\bar{X} = 3.919) şeklindedir. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Benzer şekilde, Şen (2010) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, medeni durum ile güçlendirme algıları arasında

anlamli bir farklılık saptamamıştır. Bu çalışmanın mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Ayrıca Vurmaz (2016)'da yaptığı çalışmada, yöneticilerin medeni durumları ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre güçlendirme algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için T testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo-8'da sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Eğitim Durumu | N | \bar{X} | SS | F | P |
|--------------------|---------------|-----|-----------|-------|-------|------|
| Personel | Lisans | 221 | 4.006 | 0.629 | | |
| Güçlendirme Düzeyi | Lisans Üstü | 8 | 4.000 | 0.572 | 0.012 | .976 |

(F= 0.012, p>.05)

Tablo 8'da öğretmenlerin gruplandıkları eğitim durumlarına göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında eğitim durumu lisans olan öğretmenlerde (\bar{X} = 4.006) olup, eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerde (\bar{X} = 4.000) şeklindedir. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeni, lisansüstü eğitim almış olanların sayısının oldukça düşük olması olarak gösterilebilir. Kerse (2013) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmasında eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Gürcü (2014)'te beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, eğitim durumu ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar ise mevcut çalışmamızla paralellik göstermektedir. Seçgin (2007) ve Taş (2017) araştırmalarında çalışanların eğitim durumlarının güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptamışlardır. Öğretmenlerin çalışılan kuruma göre güçlendirme algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo-9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Çalışılan Kurum | N | \bar{X} | SS | F | P | Anlamlı Fark |
|-----------------------------|-----------------|----|-----------|-------|-------|------|--|
| Personel Güçlendirme Düzeyi | Anaokulu | 93 | 4.103 | 0.528 | 6.246 | .004 | (Anaokulu-İlkokul) - (Ortaokul) - (Lise) |
| | İlkokul | | | | | | |
| | Ortaokul | 89 | 4.052 | 0.601 | | | |
| | Lise | 47 | 3.728 | 0.768 | | | |

(F= 6.246, p<.05)

Tablo 9’da katılımcıların gruplandıkları görev yapılan kurum türlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın Anaokulu-İlkokul grubuna ait öğretmenlerde (\bar{X} =4.103) olduğu görülmektedir. Bunu Ortaokul (\bar{X} =4.052) grubu izlemekte ve en düşük ortalama ise Lise grubu öğretmenlerinde (\bar{X} = 3.728) görülmektedir. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden, grupların normal dağılım göstermemesi üzerine non-parametrik bir test olan Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Test sonucuna göre Asymp. Sig.: 0.004 (P<0,05) istatistiksel olarak anlamlı farklılık hesaplanmıştır. Farklılığın yönü ise (Anaokulu-İlkokul – Ortaokul – Lise) şeklinde bulunmuştur. Öğretmenlerin bulunulan kurumda çalışma süresine göre güçlendirme algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için T testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo-10’de sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin bulunulan kurumda çalışma süresine göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Bulunulan Kurumdaki Çalışma Süresi | N | \bar{X} | SS | F | P |
|-----------------------------|------------------------------------|-----|-----------|-------|-------|------|
| Personel Güçlendirme Düzeyi | 1-10 yıl | 197 | 4.044 | 0.576 | 4.497 | .024 |
| | 11 yıl ve üstü | 32 | 3.776 | 0.848 | | |

(F= 4.497, p<.05)

Tablo 10’da öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma sürelerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında 1-10 yıl süre ile çalışma süresi bulunan öğretmenlerde (\bar{X} = 4.044) olduğu görülmektedir. Buna karşılık 11 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenlerde (\bar{X} = 3.776) şeklindedir. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 10’da görüldüğü üzere katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Sig.=.024, $p<0,05$). Yapılan t-testi sonucunda eğitimcilerin personel güçlendirme algısında buldukları kurumda çalışma sürelerine bakılmıştır. Bulunulan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl olan eğitimcilerin güçlendirme algıları yüksekken, çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan eğitimcilerin güçlendirme algıları düşüktür. Dolayısıyla öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık bulunduğunu düşündüğümüz hipotezimiz yüzde beş anlamlılık düzeyinde kabul edilmektedir. Oysaki Biçici (2013)’te otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında ve Turan (2016)’da Gençlik Spor İl Müdürlüğü personeli üzerinde yaptığı çalışmasında, çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin toplam çalışma süresine göre güçlendirme algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için T testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo-11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin toplam çalışma süresine göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Toplam Çalışma Süresi | N | \bar{X} | SS | F | P |
|--------------------|-----------------------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| Personel | 1-10 yıl | 115 | 4.038 | 0.595 | | |
| Güçlendirme Düzeyi | 11 yıl ve üstü | 114 | 3.974 | 0.656 | 1.078 | .441* |

(F= 1.078, $p>.05$)

Tablo 11’de öğretmenlerin gruplandıkları toplam çalışma sürelerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında çalışma süresi 1-10 yıl olan öğretmenlerde ($\bar{X}=4.038$) olduğu görülmektedir. Buna karşılık çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan öğretmenlerde ($\bar{X}=3.974$) şeklindedir. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Benzer şekilde, Öztürk (2010) çalışmasında hemşirelerin meslekte geçen sürelerine göre güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını saptamıştır. Bu çalışma mevcut çalışmanın sonucunu desteklemektedir. Öğretmenlerin branş gruplarına göre güçlendirme algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo-12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin branş gruplarına göre güçlendirme algılarına ilişkin bulgular

| Boyut | Branşlar | N | \bar{X} | SS | F | P | Anlamlı Fark |
|-----------------------------|---------------|----|-----------|-------|-------|------|--|
| Personel Güçlendirme Düzeyi | Beden Eğitimi | 9 | 4.398 | 0.302 | 3.367 | .006 | (Beden Eğit) - (Sınıf Öğr) - (Fen Bil) |
| | Sınıf Öğret | 77 | 4.080 | 0.528 | | | |
| | Sosyal Bilim | 79 | 4.040 | 0.631 | | | |
| | Fen Bilimleri | 55 | 3.771 | 0.733 | | | |
| | Okul Öncesi | 9 | 4.129 | 0.513 | | | |

(F= 3.367, P= .006<.05)

Tablo 12’de katılımcıların gruplandıkları branş türlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın Beden Eğitimi grubuna ait öğretmenlerde (\bar{X} =4.398) olduğu görülmektedir. Bunu Okul Öncesi (\bar{X} =4.129) grubu, Sınıf Öğretmenliği (\bar{X} =4.080) grubu, Sosyal Bilimler (\bar{X} =4.040) grubu takip etmekte ve en düşük ortalama ise, Fen Bilimleri (\bar{X} = 3.771) grubu öğretmenlerinde görülmektedir. Yapılan test sonucuna göre Asymp. Sig.: 0.006 (P<0.05) istatistiksel olarak anlamlı farklılık hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (Beden Eğitimi – Sınıf Öğretmenliği – Fen Bilimleri) şeklinde bulunmuştur. Yani Beden Eğitimi Öğretmenliği branş grubunun personel güçlendirme düzeyi diğer branş gruplarına göre daha yüksek bulunmuş olup, bunu Sınıf Öğretmenliği ve Fen Bilimleri branş grupları takip etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Öğretmenlerin personel güçlendirme düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde; öğretmenlerin çalışılan kurum, bulunulan kurumda çalışma süresi ve branş açısından güçlendirme algılarında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.
2. Yaş faktörünün öğretmenlerin personel güçlendirme algılarına etki eden bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
3. Cinsiyetin personel güçlendirme üzerine etkisi ayırt edici bir faktör olmadığı tespit edilmiştir.
4. Öğretmenlerin medeni durumunun personel güçlendirme düzeylerini etkileyen bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

5. Eğitim durumu faktörünün öğretmenlerin personel güçlendirme algılarına etki eden bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
6. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula göre güçlendirme düzeyine bakıldığında, Anaokulu-ilkokulda çalışan öğretmenlerin personel güçlendirme düzeyleri ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin güçlendirme düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.
7. Çalışanların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre personel güçlendirme durumlarına bakıldığında ise, "1-10 yıl" zaman aralığında çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin en fazla personel güçlendirme düzeyine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. "11 yıl ve üzeri" çalışma süresine sahip öğretmenlerin personel güçlendirme düzeyi iyi fakat "1-10 yıl" zaman aralığı kadar yüksek değildir. Bu nedenle bulunulan kurumdaki çalışma süresinin çok fazla olması personel güçlendirme düzeyini pozitif yönde etkilememektedir.
8. Personel güçlendirme düzeyi için katılımcıların meslekteki toplam çalışmışlık süreleri, "1-10 yıl" ve "11 yıl ve üstü" olarak gruplandırılmıştır. Toplam çalışma süreleri belirlenen kişilere T-Testi uygulanmıştır. "1-10 yıl" zaman aralığındakilerin en yüksek güçlendirme düzeyine sahip olmasına karşın, çalışma süresi düşük olanlarla yüksek olanlar arasında personel güçlendirme düzeyleri açısından bir farklılaşma söz konusu değildir.
9. Katılımcıların gruplandıkları branş türlerine göre personel güçlendirme düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek değerlerin, "Beden Eğitimi" ne ait olduğu görülmektedir. Bunu "Okul Öncesi", "Sınıf Öğretmenliği", "Sosyal Bilimler" ve "Fen Bilimleri" takip etmektedir. Yapılan test sonuçlarına göre katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin branşlara göre farklılaştığı gözlenmiştir.

Araştırma bulguları ışığında öneriler şu şekildedir:

- Eğitimcilerin zamanla görevleriyle ilgili güçlendirme algılarını yitirmelerine nasıl engel olunabileceğinin yolları aranabilir.
- Öğretmenlerin bu algılarını diri tutmak adına bazı maddi ve manevi ödüllere başvurulabilir.
- Bazı branş öğretmenlerinin sahip oldukları güçlendirme algısına diğerlerinin de sahip olmasına yönelik hangi uygulamalar geliştirilebileceği üzerine çalışmalar yapılabilir.

- Öğretmenler personel güçlendirme uygulamaları hakkında daha fazla bilgilendirilebilir.
- Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirebileceği bir eğitim-öğretim ortamı oluşturulabilir.
- Bu araştırma Zonguldak ili Kozlu İlçesindeki milli eğitime bağlı görev yapan öğretmenlerdeki güçlendirme algısını ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Farklı illerde de yapılacak olan benzer çalışmalara faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Çalışma özel eğitim kurumlarında görev yapan eğitimcilere de uygulanarak, karşılaştırma imkânı elde edilebilir.
- Veri toplama tekniği olarak gözlem ve mülakatlardan faydalanılması daha ayrıntılı sonuçları ortaya koyabilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut Mete, A. (2013). *Yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve Gaziantep uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Biçici, H. (2013). *İş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının iş görenlerin örgütsel destek algılamalarına etkisi: Antalya'daki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çöl, G. (2004). Personel güçlendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2),
- Gürcü, E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swisshotel İstanbul örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, H. (2014). *Bir modern işletme yönetimi tekniği olarak personel güçlendirmenin kurumsal bağlılığa etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde personel güçlendirme ve Denizli'de bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kerse, G. (2013). *Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Lin, M., Wu, X., Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425, 04.12.2017 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517717300535> adresinden erişilmiştir.
- Özdemir, Ö. (2016). *Turist rehberlerinde personel güçlendirme uygulamalarının iş doyumuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Öztürk, H. (2010). *Yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin güçlendirme algısı ve ortamı güçlendirme açısından değerlendirmeleri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Seçilmiş, C. (2009). *Anadolu otelcilik ve turizm meslek liselerinde uygulanan modüler öğretimin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şen, G. (2010). *Üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin bir uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Taş, T. (2017). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Turan, M. (2016). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel güçlendirme algılarının incelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk, E. (1999). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Nobel
- Uzunbacak, H.H. (2013). *Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine etkisi: bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Vurmaz, E. (2016). *Konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin önemi: İstanbul ili alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yalçın, E. (2016). *Ofis çalışanlarının işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluğa ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, Ö., Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme- empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 13.07.2015 tarihinde <http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/viewFile/324/314> sayfasından erişilmiştir.
- Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlüğü
<http://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?ILKODU=67&ILCEKODU=16>
sayfasından erişilmiştir.

Atf İçin/Please cite as: Karaca, H., Özer, K. (2019). Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütüne Bağlı Çalışan Öğretmenlerin Personel Güçlendirmeye İlişkin Algılarının İncelenmesi (Empowerment in Organizations and an Investigation of Perceptions of Teachers Working in National Education Organization on Personnel Empowerment). *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 108-124. <http://dergipark//academiadergi.com>