

## OKUL LİDERLİĞİ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

Hümevra YENER<sup>1</sup>

### Özet

Okul liderliği kavramı eğitim ve öğretim alanında yönetim ve idare konularında dönüştürücü liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik, dağıtımsal liderlik ve paylaşılan liderlik gibi birçok etkili liderlik davranışını barındıran bir liderlik tipini tanımlamaktadır. Okul liderlerinin yukarıda bahsedilen farklı tip liderlik modellerinin davranışlarını kullanırken öğretmenleri güçlendirmesi okulun ve personelin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir. Literatüre bakıldığında liderlerin personeli güçlendirme misyonlarının olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır. Bu çalışmada okul liderlerinin okul personelini güçlendirme mekanizmaları literatür taramasına dayalı olarak sunulacaktır. Çalışma literatür taramasına dayalı bir çalışma olmasına rağmen kuramsal arka plan olan Blau'unun sosyal değişim kuramı, Graen ve Uhl-Bien'in lider üye etkileşim kuramı, Crocker ve Knight'in öz değer kuramı çerçevesinde farklı yorumlar geliştirmektedir. Çalışma günümüz eğitim ve öğretim çevresinde okul liderleri için öneri ve teklifler de sunacaktır.

*Anahtar Kelimeler: Okul Liderliği, Personel Güçlendirme, Eğitim ve Öğretim.*

*Jel Kodları: I31, I38, H53*

Alındığı Tarih: 07.11.2022 / Kabul Edildiği Tarih: 27.12.2022 / Açık Erişim Tarihi: 31.12.2022

### **The Relationship Between School Leadership and Employee Empowerment**

#### **Abstract**

The concept of school leadership is a type of leadership that incorporates many effective leadership behaviors in the field of education and training, such as transformative leadership, authentic leadership, servant leadership, distributed leadership, and shared leadership. Empowering teachers when school leaders use the behaviors of the different types of leadership models mentioned above can contribute to the achievement of the goals of the school and staff. Looking at the literature, it is emphasized in many researches that leaders have the mission to empower personnel. In this study, the mechanisms of school leaders empowering school staff based on literature review will be presented based on literature review. Although the study is based on a literature review, it develops different interpretations within the framework of Blau's

<sup>1</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, hs.yener@gmail.com.

theory of social change, Graen and Uhl-Bien's leading member exchange theory, Crocker and Knight's self-worth theory. The study will also provide suggestions and proposals for school leaders in today's education and training environment

*Keywords: School Leadership, Employee Empowerment, Education and Training.*

*Jel Codes: I31, I38, H53*

## 1. Giriş

Toplumun hemen hemen her hanehalkında öğrenci bulunmasından dolayı okulların toplumdaki fonksiyonları önemli hale gelmektedir. Okulların toplumdaki geniş kapsamlı misyonları okul yöneticilerini birçok alanda birçok boyutu düşünerek planlama ve organizasyon yapmaya zorlamaktadır (OECD, 2013). Hemen hemen her ülkedeki yapılan genel sınavları öğrencilerin sıralamasını sağlarken okulların da konumlandırmasını ve talebini etkilemektedir. Toplumsal katkı ve diğer sürdürülebilirlik kriterleri okul yöneticileri üzerinde artan bir baskı oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin görev alanlarında daha şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk üstlenebilir olması ortak beklentiler arasındadır. Okul yöneticilerinin iyi bir eğitim-öğretim ve öğrenme ortamını sağlama, derslerdeki temel bilgi ve deneyimle müfredat uyumunu sağlama, etkin ve verimli yönetim ve idare işleri, kaynakların ve içinde bulunulan çevrenin yönetimi, okulların profesyonel öğrenim merkezi olarak dönüştürülmesi, öğrencilerin ebeveynlerinin ve diğer paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesi gibi birçok sorumluluğu bulunmaktadır. Bu süreçte başarılı okul liderlerinden birtakım beklentiler oluşmaktadır. Bu beklentiler ;

- Okulun vizyon, değer ve yöneliminin tanımlanması ve belirlenmesi,
- Öğretme ve öğrenme koşullarının iyileştirilmesi,
- Değişen çevreye uyum için okul örgütünü, rolleri ve sorumlulukları dönüştürme,
- Öğretme ve öğretmeyi geliştirme,
- Değişen çevreye uyum için müfredatı dönüştürme ve geliştirme,
- Öğretmen kalitesini personel güçlendirme sorumluluk planlaması ve başarı takibiyle geliştirme,
- Okulun içindeki sosyal ilişkileri geliştirme,
- Okulun bulunduğu çevreyle ilişkileri geliştirme,
- Ortak değerleri yüceltme olarak gösterilebilir.

Okul eğitim ve öğretimi ile yapılan çalışmalara bakıldığında yukarıda sayılan beklentilerin gerçekleşmesi liderliğin başarısının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Hallinger ve Huber, 2012). Özellikle başta genel sınavlar olmak toplumun entellektüellik ve gelişmişlik düzeyini gösteren birçok gösterge okul eğitiminden ve dolayısıyla okul liderliğinden etkilenmektedir. Okul liderliğinin yukarıda sayılan birçok alandaki görev ve sorumluluğu ise güçlendirilmiş personel yoluyla yerine getirebileceği düşünülmektedir. Alanyazında farklı liderlik tiplerinin okul personelinin performansı, okulun başarısı, olumlu örgütsel iklim gibi birçok olgu üzerindeki etkisi vurgulanmış olmasına rağmen bunun mekanizmasını ortaya koyan çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Çalışmada psikolojik güçlendirme ve okul liderliği ilişkisi alanyazında yaygın olarak kullanılan Blau'unun sosyal değişim kuramı, Graen ve Uhl-Bien'in lider üye etkileşim kuramı, Crocker ve Knight'in öz değer kuramı çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada okul liderliğinin personel güçlendirme üzerindeki etkisi literatür taramasına dayalı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Öncelikle değişkenler literatür taraması çerçevesinde tanımlanmış alt faktörler sunulmuştur. Devamında okul liderliği ve personel güçlendirme arasındaki ilişki sunulmuştur. Son kısımda elde edilen bulgular literatürdeki diğer bulgularla karşılaştırılarak gelecek çalışmalar için araştırmacı ve okuyuculara öneriler sunulmuştur.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme alanyazında güçlendirme kavramına dayalı olarak yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Güçlendirme İngilizce “empowerment” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Bununla birlikte kavramın çerçevesini çizmek için kelimenin orijinalinin de bilinmesi kolaylık sağlayabilir. İspanyolca “Empoderamiento” kelimesinden (Moreno, 2005) türetilmiş olan İngilizce “empowerment” kelimesi aralarında güç ilişkisinin olduğu iki taraf arasında gücün bir taraftan diğer tarafa devredilmesi olarak tanımlanmaktadır. İngilizce'ye çevrilen haliyle “empowerment” ise literatürde iki anlamda kullanılabilir (Bucheli ve Ditroen, 2001). İlk anlamında gücün devredilmesi olarak araştırmalarda kullanılırken diğer anlamında beceri ve kabiliyet kazandırma olarak kullanılmaktadır. Personel güçlendirme kavramıyla ilgili alanyazında yapılan çalışmalarda Keiffer'in (1984) çalışması güçlü bir referans olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Personel güçlendirmeyi personelin gelişimiyle ilgili bir süreç olarak ele alan Keiffer (1984) bu sürecin 4 aşamada gerçekleştiğini iddia etmektedir. Giriş (entry), gelişme (Advancement), bütünleşme (incorporaion) ve adanma (commitment) olarak adlandırılan bu aşamalarda güçlendirilen bireyler birbirini takip eden gelişimsel süreci deneyimlemektedir. Giriş aşamasında bireyin gelişeceği alan yada hedefle ilgili korkuları veya endişeleri olmaktadır. İleride anlatılacağı gibi bireyler çalıştıkları pozisyonlarda karşılaştıkları görevler veya sorumluluklar konusunda hiç bilgi sahibi olmayabilirler ya da azınlıklar, soyutlanmışlar veya diğer dezavantajlı gruplar gibi yapısal veya diğer tehditlere maruz kalabilirler. Giriş aşamasında bireylerin bu sayılan deneyimlerinden birini yaşaması yada bu durumda olması onu sonraki aşamalara motive etmektedir. Gelişim aşamasında dışarıdan bir tarafın bu genelde örgüt lideri ya da saygı duyulan bir figür olabilir, bireye rehberlik etmesi, yönlendirmesi yoluyla birey korktuğu ya da endişe duyduğu objeye karşı algı geliştirmeye başlar. Gelişim aşamasında süreci belirleyen 3 faktör olmaktadır. Bunlar rehberlik ya da liderlik, destekleyici arkadaş ilişkileri ve sosyo-politik örgütsel iklimin geliştirilmesidir. Rehberlik yoluyla güçlendirilecek personel ihtiyaç duyduğu teknik ve uzmanlık bilgisini elde edebilir. Destekleyici arkadaş ortamı motivasyon kaynağı olabilir. Sosyo-politik örgüt iklimi örgüt içindeki ilişkilerin personel güçlendirmeyi geliştirecek şekilde geliştirilmesidir. Bütünleşme süreci hem bireyin hem de örgütün ortak faydasını gözetecek politik iklimle oluşmaktadır. Bütün bu süreçler başarılı bir şekilde geliştikten sonra personelin güçlenmesi gerçekleşirken güçlenen personel de örgütüne karşı aidiyet duymaya başlar. Sosyal değişim Kuramı (Blau, 1964), Lider-Üye Etkileşim Kuramı (Graen ve Uhl-Bien, 1995), özdeğer kuramı (Crocker ve Knight, 2005) gibi kuramlar açısından da bakıldığında bireylerin güçlendirildiklerinde örgütlerine karşı olumlu algılar geliştirebilecekleri, katkı sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Sosyal değişim kuramında bireyler örgüt içindeki sosyal ilişkileri değerlendirerek maruz kaldığı sosyal etkilere karşı benzer sosyal tepkiler geliştirmektedir. Bu süreçte liderin güvene dayalı kurulan etkileşim ortamında personeli geliştirmeye yönelik davranışları personel tarafından değer görebilir ve olumlu davranışlarla geri dönebilir. Lider üye etkileşim kuramı çerçevesinde liderlerin her bir personeliyle ayrı bir ilişki formu geliştirmesi ve bunu etkileşimin personelin beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak şekillenmesi personel tarafından değer görebilir. Öz-değer kuramı bireylerin saygı gördüğü ve değer verildiği durumlarda olumlu davranışlar göstereceği aidiyet duyacağını önermektedir. Liderler personelinin güçlendirirken onlara verdikleri değer ve saygıyı da gösterir. Bu güçlenen personelde olumlu duygular oluşturur.

Alanyazına bakıldığında kavram toplum tarafından dışlanan veya soyutlanan alt kültür ve yapıların sosyal dönüşüm sürecinde haklarını korumaları ve güçlendirilmeleri için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır (Freire, 1970). Çalışmalara bakıldığında ilk olarak kadın çalışmalarında ve özellikle feminizm çalışmalarında eğitim ve siyasi başlıklarında güçlendirme kavramının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunun yanında sivil haklar ve siyahilerin haklarının güçlendirilmesi konularında da güçlendirme kavramının kullanıldığı görülmektedir (Calhoun-Brown, 1998). Kavram 1990'lı yıllarda büyüme ve gelişim literatüründe sosyal yapı ve sivil toplum örgütlerinin çalışmalarında kullanılmıştır (Van Dam vd., 1992). Güçlendirme kavramının bu denli geniş kullanımı sınıflandırılacak olursa ;

- Refah Düzeyi: Gelişme ve büyüme literatüründe refah düzeyini belirleyen temel ihtiyaçların ve diğer göstergelerin karşılanması konusunda yapılan çalışmalarda,
- Erişim Düzeyi: Eğitim ve diğer kaynaklara eşit erişim hakları konusunda yapılan çalışmalarda
- Farkındalık Düzeyi: Yapısal ve kurumsal ayrımcılık konusunda yapılan çalışmalarda,
- Kontrol Düzeyi: Bireylerin karar alma süreçlerine katılımı ve görüşlerinin değer görmesi konusunda yapılan çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir.

Bireyin yaşam kalite algısını belirleyen karar alma süreçlerindeki ve kaynakların tahsisindeki kontrol gücünü tanımlayan güçlendirme kavramının daha yaygın olduğu da görülmektedir. Genel olarak yukarıdaki açıklamalara bakıldığında güçlendirme kavramının güç olgusu üzerine oturtulduğu da görülmektedir. Güç ve toplumdaki güç ilişkileri çerçevesinde kavramlaştırılan güçlendirme kavramı yukarıda da ifade edildiği üzere gücün ve yetkinin devri ve kabiliyet kazandırma olmak üzere iki çerçevede kullanılmıştır. Gücün ve yetkinin devri bakış açısından kabiliyet kazandırma bakış açısında geçişte özellikle toplumda temsili zayıf grupların temsil düzeylerinin artırılması ve toplumda karar alma süreçlerine katılımı ifade edilmiştir (Knack, 2005). Özellikle feminizm ve gelişme konulu araştırmalarda elde edilen bulgular bireylerin, grupların ya da ayrıma tabi tutulanların güçlendirilmesi için sadece bir alanda yapılan faaliyetler yeterli olmamaktadır. Örnek vermek gerekirse aile kurumu içinde kadının güçlendirilmesi için yapılan çalışmalar yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda kanun, yasa, yönetmelik ve diğer kamu uygulamalarının ve yaşamın diğer alanlarındaki konumunun da güçlendirilmesi gerekli olmaktadır. Bu açıdan güçlendirme çalışmalarında toplumda kurumlar arası koordinasyon gerekli olmaktadır.

Yönetim literatürü açısından bakıldığında güçlendirme yöneticinin etkinliği için önemli bir araç ve fonksiyon olabilir. Günümüz dünyasında hemen hemen her alandaki kurum ve kuruluşlarda veya işletmelerde liderlerin çalışanların katkısı olmadan etkinlik ve verimlik sağlayabileceği düşünülememektedir. Çalışanların örgüte katkı sağlayacak yetenek ve becerilere sahip olması yada yeterli hale gelmesi liderin güçlendirici davranışlarıyla mümkün olabilir. Liderin çalışanların sorumluluk almasını, risk almasını motive etmesi özgüvenlerini arttıracak ortamlar oluşturması onlara birçok yetenek kazandırabilir. Bu çerçevede işletme dünyasında çalışanlarını güçlendirmek isteye liderlere birtakım öneriler yapılabilmektedir. Liderlerin izleyebileceği bazı stratejiler aşağıda sıralanmıştır ;

- Çalışanların yaptıkları işi gözlemleyerek ve düzenli aralıklarla değerlendirerek onlara geri bildirimde bulunarak,
- Çalışanların görev ve sorumlulukları çerçevesinde özerklik sağlayarak
- Çalışanların görev ve sorumlulukları dışında ekstra sorumluluk ve rol üstlenmesini sağlayarak,
- Çalışanların katkılarının gözlemlenerek onları cesaretlendirerek,
- Çalışanların ihtiyaç duyacakları eğitim ve becerilere yönelik mesleki eğitimler planlayarak ve uygulayarak çalışanların güçlendirilmesi sağlanabilir.

Özellikle liderler, İKY personeli ve uzmanları, tecrübeli çalışanlar kurum içinde karşılıklı güven ortamının kurulmasını sağlayarak çalışanların hesaplı risk almasını sağlayabilir. Personel güçlendirmenin işletmeye kazandıracığı birtakım yetenekler olmaktadır;

- Yüksek Motivasyon: Bireysel özerklik verilmiş çalışanların sahip olacağı özerklik duygusuyla inisiyatif kullanabileceği bunun da motivasyonunu arttırabileceği düşünülmektedir. Yaptığı işte özerklik duygusuna sahip olan çalışan daha fazla sorumluluk üstlenerek işini daha iyi yapmak için çabalayacaktır. Ayrıca özerklik çalışanlara kendilerini göstermesi için fırsat ta oluşturabilir.

- Lidere Güven: Çalışanlar kendilerini güçlendiren, motive eden liderlere diğer liderlere nazaran daha fazla güven duyar. Liderler çalışanları güçlendirirken onların inisiyatif kullanmasını sağlayarak kendi potansiyellerini göstermeleri için motive eder. Çalışanlar sahip oldukları özerklikle inisiyatif kullanıp başarısız olduklarında başarısızlığın cezasını çekmek yerine bu gibi durumlar öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmektedir. Başarısızlıklardan öğrenme kuramı böyle koşullar üzerine kurulmaktadır. Özerklik sahibi çalışanlar hata

yaptıklarında günah keçisi haline getirilmeyecekleri konusunda liderlerine güven duymaktadırlar. Bu durumda çalışanlarını güçlendiren liderler bir mentor gibi veya rehber gibi hareket ederler.

- **Yaratıcılığın Artması:** Çalışanlarını güçlendiren liderlerin çalışanlarına verdiği özerklik sayesinde onların daha risk alarak inisiyatif kullanarak kendilerini göstermesini sağlayabileceği düşünülmektedir. Yaratıcılık ve inovasyon becerisi olan çalışanlar buldukları özerklik ortamında potansiyellerini gösterebilir. Ayrıca bu tür örgütlerde özerklik sahibi çalışanlar kendilerini daha rahat ifade ederek tartışarak, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

- **Finansal Performans:** Çalışanlarını güçlendiren işletmelerin çalışanların yenilikçi davranışları ve sadakatleri yoluyla daha iyi finansal performans gösterebilecekleri düşünülmektedir.

Liderlerin çalışanlarını güçlendirmek için günlük iş yaşamlarında uygulanabilecek 4 aşamalı bir strateji vardır ;

- **Düzenli olarak çalışanlara anketler uygulayarak onların görüşlerinin değerlendirilip ve karar alma süreçlerinde dikkate alınması gerekir.** Çalışanlar görüşlerinin dikkate alındığını düşündüğü anketlere veya diğer geri bildirim yollarına değer verirler. Liderine ve işletmesine güvenen çalışanlar bu tür geri bildirim şanslarını bir fırsat olarak olarak görürler. Çalışanlar görüşlerinin dikkate alındığı bir kurumda katkı sağlamak isterler. Geribildirimler belirli zaman dilimlerinde ya da sorun oluştuğunda alınabilir. Geri bildirimler çalışanların hangi konularda rahatsız olduğunu ya da liderlerin hangi uygulamalarının sorun oluşturduğunu ya da etkili olduğunu ortaya koyabilir. Çalışanlarını güçlendirmeyi amaçlayan işletmeler ve liderler alacakları geribildirimlerle güçlendirme stratejilerinin etkilerini ölçebilirler.

- **İnsiyatif kullanarak hesaplı risk alıp hareket eden çalışanların çabalarını gözlemlemek gerekir.** Çalışanların çabalarının ve gayretlerinin gözlemlendiği, dikkate alındığı, değerlendirildiği ortamlarda çalışanlar kendilerine değer verildiğini, saygı duyulduğunu görür. Çalışanların çabalarını gözlemlerken onların sadece başarıları değil diğerlerinden fazla gösterdikleri çabaları için takdir etmek, ödüllendirmek gerekir. Çalışanların bu şekilde dikkate alındığı bir örgütte güven duygusu örgüt kültürünün özelliği haline gelir.

- **Çalışanların beklentileri karşılayacak şekilde mesleki eğitimlerle eğitilmesi gerekir.** Çalışanların yaptıkları işe yönelik teknik, kişilerarası, kavramsal vb. becerilere sahip olması gerekir. Çalışanların bu eğitimlerle donatılması onların kendilerine güven duymasını sağlar. Bu

çerçeve de çevresine uyum sağlamak isteyen işletmelerin de örgütsel öğrenmeyi sağlayacak becerileri belirleyerek bunları çalışanlara kazandıracak tedbirleri almalıdır. Liderler güçlendirme sürecinde çalışanlara rehberlik etmeli, onların deneyim kazanmasını teşvik ederek hareket etmesini sağlamalıdır.

- Güçlendirmeyi örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek gerekir. Güçlendirme faaliyetlerini stratejik plan ve günlük faaliyetlerde vurgulamak gerekir. İşletmenin her düzeyinde personel güçlendirme stratejileri uygulanmalıdır.

Personel güçlendirme daha önce bu bakış açısına sahip olmayan örgütler için zor ve uzak bir hedef olmakla birlikte başarılamayacak kadar uzak bir hedef değildir. Alanyazına bakıldığında hemen hemen her çalışmada güçlendirmenin personeli konuşmaya, fikir üretmeye yöneltmek ve personelin düşüncelerini dikkate almakla sağlanabileceği iddia edilmektedir. Çalışma çerçevesinde hedef kitle okul yöneticileri olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin hem güçlendirilmesi hem de güçlenmesi doğrudan veya dolaylı olarak çocukların gelişimine ve ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır. Okullar buldukları çevre itibarıyla genel uzak çevre (politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik), yakın çevre (eğitim düzeyi, diğer okullar, bölgesel öğrenci kaynakları, istihdam olanakları vb.) ve ayrıca iç çevre (okul kültürü, teşkilat, öğretmen ve idari personel nitelikleri, örgütsel iklim vb.) gibi birçok değişkenle birlikte amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin tek başına tüm bu çevresel değişkenlerle birlikte sorumluluklarını yerine getirerek okulun amaç ve hedeflerine ulaşması mümkün görülmemektedir. Bu açıdan okulda sorumluluk üstlenebilecek ve inisiyatif kullanabilecek personele ihtiyaç duymaktadır. Bireylerin sorumluluk üstlenmesi ve inisiyatif kullanması belirli bir süreçten sonra gerçekleşmektedir. Okul yöneticilerinin çalışanlarına güvenerek onların gelişimini sağlayacak sorumluluklar vermesi, gelişim süreçlerini gözlemlemesi gerekmektedir. Çalışanların hesaplı risk alıp hata yapmaktan korkmadan inisiyatif kullanmasını teşvik etmelidirler.

## 2.2. Okul Liderliği

Bireylerin öğrenmesi ve her düzeyde belirlenen müfredat çerçevesinde etkin bir eğitim almasıyla okul liderliğinin arasında güçlü ilişkiler olduğuna inanılmaktadır (Pont vd., 2008). Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirildiği yerler olan okullar toplumun şekillendirilmesinde de temel faktör olarak rol oynamaktadır. Okullar değişen çevrede geleneksel yapıdan birlikte çalışma kültürüne dönüşmüş yapılar olarak etkili öğrenme ve öğretme merkezleri olabilirler (Miller ve Rowan, 2008). Dünyada öncelikle işletmelerden



başlayarak sonra okullar dahil tüm kurum ve kuruluşlara kadar yayılan kalite güvence sistemleri beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının ortaya konulması ihtiyacından doğmuştur. Okullar için de kalite güvence sistemleri paydaşların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını ve hangi düzeyde olduğunu ortaya koymak için fonksiyonel bir araç olarak kullanılmaktadır. Yükseköğretim kurumları için Türkiye’de 2015 yılından itibaren uygulanmaya çalışılan kalite güvence yönetim sistemleri diğer seviyedeki okullar için hızlı bir gelişme gösterememiştir. Yükseköğretim kurumları için ulusal ve uluslararası sıralama indeksleri kurumların beklentileri karşılama düzeylerini ve karşılaştırılmasını yapmaktadır. Türkiye’de yıllarca beklentilerin karşılanmasında temel gösterge ortak yapılan sınavlardaki başarı durumu olarak kabul edilmiş ve okulların kalitesi buna göre belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı çevrede benzer kaynaklara sahip okulların farklı başarı düzeylerine sahip olması liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Liderlik kavramı itibarıyla birçok kaynaktan himayesindeki personeli ya da izleyenleri yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Okullarda öğrenme niteliğinin artırılması ve liderlik davranışlarının arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için kültürel, bölgesel çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Kolektivist bir kültüre sahip Türkiye’de okulların başarıları liderlerin davranışlarıyla orantılı olarak değişmektedir. Nitelikli öğrenme, öğretim kadrosunun niteliği, hesap verilebilirlik temel konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli öğrenme, öğretim kadrosunun niteliği ve hesap verilebilirlik konuları doğrudan ve dolaylı olarak okulun fiziksel şartları, bulunduğu lokasyon, psikolojik ve fiziksel güvenlik koşulları, hizmet içi eğitimler, genel sınavlardaki başarı düzeyleri, milli ve kültürel bilincin oluşturulması, etik ve ahlaki değerlerin kazandırılması gibi birçok konuyu da içermektedir (Döş ve Savaş, 2015). Okul yöneticilerinin nitelikli öğrenmenin sağlamak için sorumluluk alanında genel çevre, yakın çevre ve iç çevre analizlerini yaparak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması gerekir. Stratejik yönetim sürecinde okul liderlerinin aşağıda sayılan bir takım görevleri bulunmaktadır ;

- Geleceği şekillendirmek: Okul için paylaşılan bir vizyon ve stratejik plan oluşturması gerekir.
- Öğrenme ve öğretmeyi sağlama: Okulda öğrencilerin başarılarını ve öğretmenin niteliğini arttırmayı amaçlamalıdır. Öğrencinin kendi kendine öğrenmesini geliştirme, öğretirken ve öğrenirken zevk alacağı ortamlar oluşturma sorumluluğu vardır.
- Birlikte çalışma kültürünü oluşturma: Okulda kişilerarası ilişkilerin niteliğini artırma sorumluluğu vardır.
- Hesap verilebilirliğin sağlanması: Okulun paydaşlarının beklentilerini karşılama ve hesap verilebilirliği sağlama sorumluluğu vardır.

- Toplumunu güçlendirme ve geliştirme: Okulun doğrudan ve dolaylı paydaşlarıyla, genel ve yakın çevresiyle iç çevresinin ilişkilerini geliştirme sorumluluğu vardır.

Dönüştürücü liderlik, paylaşılan liderlik veya katılımcı liderlik gibi birçok liderlik davranışının farklı boyutunun vücut bulduğu okul liderliği davranışlarında okul liderlerinin eğitim hedeflerini, müfredatın planlanmasını, eğitimin ve öğretmenlerin değerlendirilmesi gibi sorumlulukları vardır (Robinson vd., 2009). Okul liderlerinin okulun yönetim sürecinde yaptıkları faaliyetler aşağıda genellenmiştir;

- Amaçları ve beklentileri belirlemek: Bunun için amaçların önemini, amaçların açıkça ifade edilmesini, personelin amaçları benimsemesini sağlarlar.

- Kaynakların etkin ve verimli kullanımı: Bunu temel görev ve sorumlulukları nitelikli eğitim çerçevesinde belirleyerek, nitelikli eğitimi öncelikleyerek sağlar.

- Eğitim ve müfredatı planlama, koordine etme ve değerlendirme: Bunun için okul personeliyle eğitimi ve verilen eğitimin öğrencilerin başarısı üzerindeki etkisini değerlendirir.

Öğretmenlerin öğretme süreçlerini gözlemleyerek onları geliştirici geri dönütler verir. Ayrıca öğrencilerin gelişimini gözlemleyerek müfredat ve eğitimin gelişmesi için geri bildirimler ortaya koyar.

- Öğretmenlerin öğrenmesini ve gelişmesini sağlamak : Öğretmenlerin gelişmesi için beklentileri ve gelişmeye açık yönleri ortaya koymaya çalışmak, sorumluluk ve hesap verilebilirlik konusunda ortak karar alma süreçleriyle kriterleri belirlemek gibi sorumlulukları vardır.

- Düzenli ve destekleyici eğitim çevresini oluşturmak : Öğretmenlerin eğitim zamanlarına müdahale etmeden, adaletli ve sorun çözücü bir yol izleyerek düzenli ve destekleyici eğitim çevresini oluşturur.

Yapılan çalışmalar ve gözlemler eğitim kurumlarındaki 3 göstergenin eğitimsel liderliğin göstergesi olabileceğini düşündürmektedir (Robinson vd., 2009) ;

- Güçlü Eğitim Çevresi: Güçlü eğitim çevresi öğrencilerin özelliklerine göre okul uygulamalarının şekillendirilmesiyle oluşmaktadır. Eğitim programları ve müfredatların birbirine uyumunu gerektirir. Eğitimin uygulamaya dönüştürülmesini sağlar. Öğrenci, veli ve eğitim kurumunun güçlü bağlarla birbirine bağlanmasını sağlar.

•Yapıcı Problem Çözüm Süreci : Değişim veya değişime karşı öğretmenlerin davranışlarının gözlemlenmesi ve belirleyenlerinin ortaya konulmasını sağlar. Bu süreçte mevcut uygulamalar ve alternatif uygulamaların tartışmasını da yapar.

•Fonksiyonel Araçların Seçimi, Geliştirilmesi ve Kullanılması : Geçerli örneklerden yararlanarak, beklentilere ve ihtiyaçlara uygun araçların seçimini, geliştirilmesini ve kullanılmasını sağlar.

Liderlik literatürüne bakıldığında vizyon oluşturma, yöneltme ve icra boyutlarının (Mineo, 2014) eğitim liderliği için geçerli olduğu görülmektedir. İzleyenlere ilham vermek, sinerji oluşturmak ve diyalogu geliştirmek bunları kolaylaştırabilir. Tüm bunların gerçekleşmesi örgüt ikliminde hoşgörü, saygı ve adaletin olması gerekmektedir. Hoşgörü sayesinde erişilebilir ve açık iletişim imkanına sahip olabilirler. Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyaç duyacakları kaynaklara ulaşmak için iletişimi kullanırlar. Saygı çalışanların yaptıkları işe değer vererek, onları gelişmeye motive ederek destekleyerek olabilir. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi bunu kolaylaştırır. Çalışanların inisiyatif kullanmasını teşvik eder. Adalet kurum içindeki uygulamalarda veya davranışlarda istikrarlı olunmasını gerektirir. Hoşgörü, saygı ve adaletin hakim olması için liderin model olarak çalışanlarına ön ayak olması gerekir. Liderin risk almaya meyilli olması, çalışanlar ve yürütülen faaliyetlerde iyimser olması, yetki devrini yapması, açık ve şeffaf olması, düşüncelerini ve duygularını ifade etmeye meyilli olması, diğerlerinin düşüncelerine değer vermesi hoşgörü, saygı ve adaleti oluşturabilir. Buradan yola çıkarak okul liderlerinin bu yöndeki davranışlarının çalışanları risk almak, katkı sağlamak için harekete geçmek için motive edebileceği düşünülmektedir. Okul liderlerinin çalışanların çabalarına gösterecekleri saygı, onların yaptıkları işi gözlemek ve geri bildirimlerde bulunarak çalışanların gelişmelerine katkı sağlamak çalışanların güçlenmesini sağlayabilir.

Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında hem makale hem de kitap olarak okul liderliğiyle ilgili dolaylı ya da doğrudan olarak birçok yayın bulunmaktadır. Liderliğin durumsal yönünün de olması kültürel çalışmaları gerekli kılmaktadır. Akyüz’ün (2002) çağdaş okullarda etkili liderlik adlı çalışmasında etkililiğin bireysel, grupsal ve örgütsel olarak üç düzeyde gerçekleşebileceği vurgulanmıştır. Okullarda liderliğin okulun ve öğrenimin örgütlenmesini gerektirdiği vurgulanmaktadır. Okulun örgütlenmesinde okulun fiziksel ve diğer altyapısının eğitim ve öğretime hazır hale getirilmesi, öğretimin örgütlenmesinde etkili

öğretimin gerçekleşmesi için örgütlenme anlatılmıştır (Akyüz, 2002). Özellikle bireysel etkililik ele alındığında personel güçlendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Bireylerin hem eğitim ve öğretim becerileri hem de diğer gerekli becerilerinin geliştirilmesi için okul liderlerinin çaba göstermeleri gerekmektedir. Özdemir ve Sezgin'in (2015) yaptıkları çalışmada etkili okullar ve öğretim liderliğinin ilişkisi irdelenmiştir. Okul liderlerinin çalışanları gözlemleyerek onların gelişmesi için hoşgörüyü geri bildirimde bulunması gerektiği vurgulanmıştır.

### 2.3. Kuramsal Altyapı ve Okul Liderliği - Personel Güçlendirme İlişkisi

Çalışmada psikolojik güçlendirme ve okul liderliği ilişkisi alanyazında yaygın olarak kullanılan Blau'unun sosyal değişim kuramı, Graen ve Uhl-Bien'in lider üye etkileşim kuramı, Crocker ve Knight'in öz değer kuramı çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Sosyal değişim kuramı hemen hemen tüm örgütsel çevrelerde gelişen ilişkileri açıklamak için kullanılan geçerliliği yüksek olan bir kuramdır. Örgütler insanların fiziksel veya psikolojik birşeyler verip birşeyler aldıkları ortamlardır. Ayrıca yaşamımızın büyük bölümlerini örgütlerde geçiririz. Sosyal değişim kuramı çerçevesinde bireyler örgütlerde beklentilerini veya ihtiyaçlarını karşılayacak çıktılar elde ettiklerinde bunun karşılığını vermek istedikleri düşünülür. Bireylerin temel psikolojik gereksinimlerinden olan değer görme ve saygı görme açısından tatmin edildiklerinde olumlu duygularla gelişebilirler. Bireyler yaptıkları işin karşılığında ya da oluşturdukları katma değer karşılığında değer görmek isterler. Bireylerin farkedilmeleri yaptıkları işin değerlendirilmesi ve geri bildirimde bulunulması onların ihtiyaç duyduğu saygı ve değeri verebilir. Bu çerçevede okul liderleri personelini güçlendirirken oluşturacakları güven ortamında onlara sorumluluk ve yetki verip inisiyatif kullanmalarını teşvik ettiğinde onların performansını gözlemleyip değerlendirip geliştirici geri bildirimlerle dönütler yaptığında sosyal değişim başlatılabilir. Bunun karşılığında da bireyler dönütler sağlayabilir. Bireylerin psikolojik açıdan tatmin edilmeleri fiziksel açıdan tatmin edilmelerinden daha değerli çıktılar oluşturabilir. Para vb. fiziksel araçlarla motivasyonun belirli bir aşamadan sonra işe yaramadığı yaklaşık birasırdır araştırmalarda vurgulanmaktadır. Bu açıdan psikolojik gereksinimleri doğru belirlenmelidir. Özellikle günümüzdeki değişken ortamlarda çalışanların içinde bulunduğu çevre ve maruz kaldıkları tehditler değişmektedir. Okulda değişen beklentiler, yasal ve diğer sorumluluklar, eğitim faaliyetinin kendine münhasır özellikleri öğretmenler ve diğer çalışanların görevlerini icra ederken endişe ve kaygı duymasına neden olmaktadır. Okul liderleri bu açıdan onların ayrıca güven ihtiyacını karşılayacak örgütsel iklimleri kurduğunda personel sosyal değişim çerçevesinde olumlu çıktılar gösterebilir. Okul

liderlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken okulun tüm personeline ihtiyaç duymaktadır. Eğitim ve öğretim ortamının hazırlanmasından nitelikli eğitimin gerçekleştirilmesine kadar tüm faaliyetlerde okulun her seviyedeki idari personelinden eğitim ve öğretim personeline kadar herkese ihtiyaç duyulmaktadır. Örnek vermek gerekirse sınıfların mevsimin gereklerine uygun şekilde sıcaklığının, temizliğinin, eğitim altyapısının hazırlanmasının sağlanmasından öğrencilerin beklentilere uygun becerilere sahip olması ve genel sınavlarda beklenen başarıyı göstermeleri için nitelikli eğitimin verilmesine kadar her faaliyette her seviyedeki personelin etkin ve verimli çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Her seviyedeki personelin okulun vizyonu, misyonu, amaç ve hedeflerinin bilincinde olması ve görevlerini buna göre yapmaları sinerji oluşturabilir. Personelin kendi sorumluluk alanında sahip olduğu bu bilinçle inisiyatif kullanarak katkı sağlaması okul liderinin işini kolaylaştıracaktır. Bunun yanında çalışanların da inisiyatif kullanırken güvene ihtiyaç duyacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken risk almak için motive edilmeleri, başarısız olduklarında günah keçisi ilan edilmemeleri için güven duymaları gerekir. Çalışanların gelişimlerinin gözlenmesi ve geliştirilmesi için onların yaptıkları işe ve çabalarına saygı duyulması gerekir. Çalışanlar güven ortamında çabalarının değer gördüğünü ve saygı duyulduklarını gördüklerinde sadakat duyabilirler. Alanyazına bakıldığında birçok kuram da bunu desteklemektedir. Örnek vermek gerekirse Blau'nun sosyal değişim kuramı bireylerin birbirlerine olumlu davranışlarının olumlu tepkiyle karşılanacağını önermektedir. Çalışanların örgüt ikliminde hoşgörü ve saygı gördüklerinde olumlu duygularla beslenerek daha fazla katkı sağlayacakları tahmin edilmektedir.

Okul liderliği ve personel güçlendirme ilişkisini açıklamak için kullanılabilecek bir diğer kuram lider-üye etkileşim kuramıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1994). Liderlerin personeliyle birebir ilişkiler geliştirerek onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını ortaya koyacak değerlendirmeler yapması, buna göre okul liderliği stratejisini geliştirmesi ve buna göre onların ihtiyacı yönünde onları geliştirmesi onları değerli hissettirebilir, birebir ilişkiler güvende hissettirebilir, ve saygı gördüklerini hissettirebilir. Personel güçlendirme yapısı itibariyle lider ve güçlenecek personelin birebir ilişkisini gerektirmektedir. Her bir bireyin ihtiyaç ve beklentileri farklı olacağı için bireylerin gereksinimlerinin ancak birebir etkileşimle ortaya konularak personele özel güçlendirme stratejisinin ortaya konulması gerekir. Bu açıdan lider-üye etkileşim kuramı bu ilişkiyi açıklayabilir.

Araştırmadaki ilişkiyi açıklayacak bir diğer kuram ise koşullu öz-değer kuramıdır. Bireylerin değer verdikleri yaşam alanlarındaki benlik algıları onların olumlu veya olumsuz

duygular ve davranışlar geliştirmelerini etkiler. Çalışma alanları bireylerin yaşamlarının büyük kısmını geçirdikleri alanlar olarak bireyler tarafından değerli görülen alanlardır. Ayrıca bireylerin kendilerini gerçekleştirebilecekleri esas alan olarak da rol oynamaktadırlar. Kişisel gelişim veya kariyer planları genellikle çalışma alanlarına yönelik yapılmaktadır. Bu açıdan çalışma alanlarında bireylerin benlik algılarını yükseltecek tepkiler görmesi onların değer algısını yükseltebilir. Bu açıdan okul liderleri öğretmenlerin görev alanlarında değerli olduklarını hissettirecek koşulları oluşturmalıdır. Onların sorumluluk alanlarında sorumluluklar alıp inisiyatif kullanması ve kendilerini geliştirmeleri bunu sağlayabilir.

Özdemir ve Sezgin'in çalışmalarında okul yöneticilerinin okul liderliği yapabilmeleri konusunda ihtiyaç duyacakları beceriler açıklanmaya çalışılmıştır (Özdemir ve Sezgin, 2015). Öğretimsel becerilere sahip okul yöneticilerinin bu becerileri ve deneyimlerini diğer öğretilere aktarması etkinliğini arttırabilir. Bunu arttırmak için personelinin de sorumluluk almasını ve inisiyatif kullanmasını sağlamalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2015). Öğretmenlerin hesaplanabilir risk alıp inisiyatif kullanması ve hata yaptıklarında hoşgörü ve saygıyla karşılanıp gelişmelerinin sağlanması okul liderliğinin göstergesi olarak uzun yıllardır araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Sagor ve Barnett, 1994). Okul liderlerinin tüm sorumlulukları yerine getirecek zaman, enerji, fiziksel kaynaklar gibi kaynaklara tam anlamıyla sahip olmadıkları için diğer personelin katkısına ihtiyaç duydukları aşikardır (Teitelbaum, 1990). Bu yüzden hesaplı risk alabilen ve inisiyatif kulanabilen okul çalışanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Okul liderlerinin bu süreçte rehber ve model olma gibi de sorumlulukları bulunmaktadır (Prytula vd., 2013).

#### **2.4. Okul Liderlerinin Personel Güçlendirmede Kullanabilecekleri Araçlar**

Çalışma çerçevesinde okul liderlerinin personelini güçlendirmesi için kuramlara dayalı olarak bir takım araçları kullanabileceği düşünülmektedir. Blau'unun sosyal değişim kuramı çerçevesinde bireylerin olumlu davranışlar gördüklerinde bunlara olumlu tepki verebilecekleri önerilmektedir. Okul personelinin hem mesleki hem de kişisel olarak birçok konuda okul liderleriyle etkileşim kurmak zorunda oldukları gözlenmektedir. Mesleki açıdan öğretme faaliyeti, ders programları, ders müfredatları, öğrenim çıktıları, eğitim yardımcı materyalleri, eğitimin niteliğini arttıracak ders dışı etkinlikler, yönetimde kullanılacak kaynaklar gibi birçok konuda personelin okul liderleriyle etkileşim kurmak zorunda oldukları bilinmektedir. Bu süreçlerde okul liderlerinin eğitim ve yönetim konusunda personelin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları, olumlu yaklaşımlarının sosyal değişim kuramı çerçevesinde öğretmenlerin güçlenmesini sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu süreçte okul liderlerinin

kamusal kaynaklar yeterli olmadığında çevresel kaynaklara başvurması, problemlerin çözümü için çaba göstermesi, öğretmenlerle düzenli toplantılar yada görüşmeler yapması, okulun sorunlarını üstlendiğini göstermesi olumlu görülebilir. Lider-üye etkileşim kuramı çerçevesinde de okul liderlerinin personeliyle düzenli ve nitelikli etkileşimi önerilmektedir. Her bir personelini tanıyan okul liderleri onların beklenti ve ihtiyaçlarını da belirleyebilir. Beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak çabayı göstermesi olumlu karşılanır. Personelin sadece akademik veya yönetsel konular değil aynı zamanda şahsi konularda da okul liderleriyle etkileşim kurmak zorunda olduğu bilinmektedir. Bu durumlarda da okul liderlerinin insancıl bakış açısıyla diğer personeli ve kurumun beklentilerini düşünerek adil davranışlar göstermesi personeli tarafından değer görür ve ilişkilerin niteliği artar. Bu personel hem çevreye uymak hem de kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için fedakarlık yapabilir, kendini geliştirebilir.

### 3. Yöntem

Çalışma literatür taraması yöntemi kullanılarak geliştirilmiştir. Okul liderliği ve personel güçlendirme konularında alanyazında yapılan çalışmalar dikkatle irdelendikten sonra kuramsal bilgi verilmiş, akabinde yapılan çalışmaların sonuçlarına dayanılarak muhtemel ilişkiler ortaya konulmuştur. Okul liderliği ve personel güçlendirme değişkenleri analitik bir biçimde irdelenirken aralarındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan sosyal değişim kuramı, lider-üye etkileşim kuramı, koşullu öz-değer kuramı da her iki değişken arasındaki ilişki çerçevesinde sunulmuştur.

### 4. Sonuç ve Değerlendirme

Güçlendirme gücün tanımına dayalı geliştirilmiş bir kavramdır. Güç diğerleri üzerinde isteklerini ve beklentilerini yaptırabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Moscovitch ve Drover, 1981). Alanyazın çalışmalarına bakıldığında gücün teknik, uzmanlık, kanunsal, karizmatik vb. birçok kaynağı olmaktadır (Galbraith, 1983). Konumdan kaynaklanan ve karizmatik güç kaynakları dışındaki gücün kaynakları geliştirilebilmektedir. Bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirerek güç sahibi olabilecekleri ve buna dayalı gücü bireylerin yaşamları hatta yaşamlarından sonra dahi kullanabilecekleri vurgulanmaktadır. Bilim insanlarının gücü buna örnek gösterilebilir. Bilim insanları uzmanlıklarını kullanabildikleri alanlarda güçlü olarak görülebilmekte, yayınları hem yaşamları hem yaşamlarından sonra dahi otorite olarak referans alınabilmektedir. Yasal, konumsal ve karizmatik güç kaynakları için aynı söylemek zor

olmaktadır. Alanyazında da bilgi ve beceriye dayalı güç kaynaklarına güçlendirme yoluyla sahip olunabileceği ve bununla şartlar ve yaşam kalite algılarının yükseltilebileceği çok uzun zamandan beri açıkça belirtilmektedir (Rappaport, 1987). Bireylerin potansiyellerini kullanarak yaşamlarında kontrol sahibi olmaları bireylerin hem psikolojik hem de fiziksel yaşam kalitelerini yükseltmektedir (WHO, 1986). Personel güçlendirme tüm dünyadaki öğrenci ve çalışan potansiyelleri gözönüne alındığında bireylerin topluma katkılarını arttırmak için kullanılabilir temel araçlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullar da bu açıdan önemli bir toplumsal alan olduğu için okul liderlerinin personel güçlendirme yapmaları eğitim ve öğretim kalitesi açısından zaruri olarak görülmektedir. Çalışma bu açıdan kuramsal temellere dayalı güzel bulgular ve stratejiler barındırmaktadır. Hem okul liderliği hem de personel güçlendirme açısından çok önemli yöntemler sunulmuştur. Lider ve yöneticiler açısından kullanışlı araçlar olabilir.

Okul liderliğinin personelin beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarması konusunda çok yakın bir liderlik yaklaşımı olan paylaşılan liderlik yaklaşımı da ipuçları verebilir. Paylaşılan liderlik yaklaşımı izleyenlerin yetenek ve becerilerine göre onlara sorumluluk vererek kurumda ekstra rol almalarını amaçlamaktadır (Spillane ve Louis,2002). Paylaşılan liderlikle ilgili alanyazında performans, iyi oluş vb. değişkenlerle ilişkisini ortaya koyacak çalışmalar yapılmıştır. Okul liderliği son 10-15 yıla kadar aynı adla yaygın olarak kullanılmasa da paylaşılan liderlik, eğitim liderliği vb. farklı yaklaşımlar altında kavramsallaştırılmıştır. Scheerens'ın (2012) çalışması okul liderliğine analitik bir bakış açısı sunmakta ve alanyazında yapılan birçok çalışmayı birleştirmektedir. Çalışmalara bakıldığında özellikle İngiltere'de okul liderliği çalışmalarının yaygın bir şekilde yapıldığı gözlenmektedir.

Çalışmanın sadece kuramsal olması ve literatür taramasına dayalı olarak yapılması çalışmanın zayıf tarafı olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul personelinin etkinliğini etkileyen faktörler değişken olduğu için bu faktörleri ortaya koyacak nitel kuram oluşturma çalışmaları ve bunların geçerliliğini sınavacak nicel çalışmaların yapılması katma değeri yüksek sonuçlar ortaya koyabilir.



## Kaynakça

- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okullarda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119
- Bucheli, B. ve M. Ditren (2001). *Latin American Regional Workshop: Managua, Nicaragua'*, in P. Oakley (ed.) *Evaluating Empowerment: Reviewing the Concept and Practice*. Management and Policy Series 13. Oxford, UK: INTRAC.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Calhoun-Brown, A. (1998). While Marching to Zion: Otherworldliness and Racial Empowerment in the Black Community. *Journal for the Scientific Study of Religion* 37(3): 427-439.
- Crocker, J., ve Knight, K. M. (2005). Contingencies of self-worth. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 200-203.
- Döş, İ. ve Savaş, A. C. (2015). Elementary school administrators and their roles in the context of effective schools. *SAGE Open*, 1-11.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Herder and Herder
- Galbraith, J. K. (1983). *The anatomy of power*. Boston: Houghton Mifflin.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hallinger, P. ve Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: international perspectives. *School effectiveness and school improvement*, 23 (4), 359-367.
- Knack, S. (2005). "Empowerment as a Positive-Sum Game" in D. Narayan (ed.) *Measuring Empowerment: Cross Disciplinary Perspectives*. Washington, DC: IBRD, World Bank.
- Miller, R.J. ve Rowan, B. (2006). Effects of organic management on student achievement'. *American educational research journal*. 43(2), 219-253
- Mineo, D.L. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20 (1).

- Moreno, M. (2005) . *Los Tres Reinos del Empoderamiento: Ambigüedad, Contradicción e Ilusión*, in P. Crespo Empoderamiento: ¿Tomar las Riendas? Quito, Ecuador: ASOCAM, Intercooperation, COSUDE.
- Moscovitch, A. ve Drover, G. (1981). *Inequality: Essays on the political economy of social welfare*. Toronto: University of Toronto Press.
- OECD (2013) . *Synergies for better learning: an international perspective on evaluation & assessment*. [online] Available from: [http://www.oecd.org/edu/school/Evaluation\\_and\\_Assessment\\_Synthesis\\_Report.pdf](http://www.oecd.org/edu/school/Evaluation_and_Assessment_Synthesis_Report.pdf)
- Özdemir, S. ve Sezgin. F. (2015). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Pont, B., Nusche, D., ve Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. OECD. [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda)
- Prytula, M., Noonan, B.ve Hellsten, L.(2013). Toward instructional leadership: principals' perceptions of large-scale assessment in schools.*Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 140(12),1-30.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15 (2),121-148.
- Robinson, V., Hohepa, M. ve Lloyd, C. (2009) School leadership and student outcomes: identifying what works and why. Best Evidence Syntheses Iteration (BES). New Zealand: Ministry of Education. [online] Available from: <http://www.educationcounts.govt.nz/publications/2009/12/1>
- Sagor, R.ve Barnett, B.G. (1994). The TQE Principal. A Transformed Leader. Volume 4. California: Corwin Press, Inc.
- Scheerens, J. (2012). *School leadership effects revisited: review and meta-analysis of empirical studies*. Dordrecht: Springer.
- Spillane, J.P. ve Louis, K.S. (2002). *School improvement process and practices: professional learning for building instructional capacity*. In: J. Murphy (ed.) The educational leadership challenge: redefining leadership for the 21st century, 83-104, Chicago: University of Chicago Press.
- Teitelbaum, H. (1990), Why Not A Principal Teacher? *Clearing House*, 64 (2), 103-105.



Van Dam, A., J. Ooijens ve G. Peter (1992). Popular Education in Latin America. Synthesis of the Discussion Themes. Verhandelingen 50. The Hague, Netherlands: CEIC.

World Health Organization, Health and Welfare Canada, Canadian Public Health organization. (1986, November). Ottawa Charter for Health Promotion. Proceedings from International Conference on Health Promotion. Ottawa.