

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİĞİN KURAMSAL TEMELDE İNCELENMESİ

THEORETICAL INVESTIGATION OF EMPOWERING LEADERSHIP IN SPECIAL EDUCATION INSTITUTIONS

Dr. Yusuf GEZER

Özel Okul Yöneticisi, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Malatya/Türkiye,
ygezerx@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8244-0541>

ÖZET

Bu çalışma, özel öğretim kurumlarında güçlendirici liderliğin kuramsal temellerini incelemekte ve bu liderlik tarzının kurumların başarısına olan etkisini tartışmaktadır. Güçlendirici liderlik, çalışanların yetkilendirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi temeline dayanır. Bu liderlik tarzı, özellikle eğitim kurumlarında öğretmenlerin ve diğer çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. Güçlendirici liderlik, çalışanlara görevlerinde daha fazla yetki ve sorumluluk verme, karar alma süreçlerine aktif katılım sağlama ve iş süreçlerinde özerklik kazandırma olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda bireysel gelişimlerini de desteklemektedir. Özel öğretim kurumları, kamu eğitim kurumlarına kıyasla daha rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterir. Bu kurumlar, öğrencilerine daha kaliteli bir eğitim sunmak ve velilerin beklentilerini karşılamak zorundadır. Bu nedenle, özel öğretim kurumlarında liderlik, kurumun başarısı için kritik bir rol oynar. Güçlendirici liderlik, bu bağlamda özel öğretim kurumlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak etkili bir yönetim modeli olarak öne çıkmaktadır. Özel öğretim kurumlarında güçlendirici liderliğin önemi, özellikle öğretmenlerin motivasyonu ve mesleki gelişimi açısından belirgindir. Öğretmenler, eğitim sürecinin en önemli aktörleridir ve öğrencilerin başarısı büyük ölçüde öğretmenlerin performansına bağlıdır. Güçlendirici liderlik, öğretmenlerin yeteneklerine güvenerek onları yetkilendirir ve karar alma süreçlerine dâhil eder. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve mesleki bağlılıklarını artırır. Ayrıca, güçlendirici liderlik, özel öğretim kurumlarında yenilikçi eğitim modellerinin uygulanmasını teşvik eder. Öğretmenler, yetkilendirildiklerinde kendi yöntemlerini geliştirme ve uygulama konusunda daha özgür hissederler. Bu durum, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına daha iyi yanıt veren bir eğitim ortamının oluşmasını sağlar. Örneğin, öğretmenler, öğrencilerin öğrenme stillerine uygun yöntemler geliştirerek derslerini daha etkili bir şekilde işleyebilirler. Güçlendirici liderlik, özel öğretim kurumlarında takım çalışmasını da teşvik eder. Lider, çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışmayı artırarak, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Öğretmenler, birbirlerinin deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanarak daha etkili bir eğitim süreci oluşturabilirler. Bu durum, özellikle özel öğretim kurumlarında sıkça karşılaşılan rekabetçi ortamda, çalışanlar arasında uyum ve iş birliğini artırır. Güçlendirici liderliğin özel öğretim kurumlarına etkileri, özellikle öğretmenlerin performansı, öğrenci başarısı ve kurumsal bağlılık açısından incelenebilir. Bu liderlik tarzı, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak, onların daha yüksek bir performans sergilemelerini sağlar. Öğretmenler, yetkilendirildiklerinde kendi işlerini daha iyi yönetebilir ve öğrencilere daha etkili bir şekilde rehberlik edebilirler. Bu durum, öğrencilerin akademik başarısını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, güçlendirici liderlik, özel öğretim kurumlarında öğretmenlerin mesleki gelişimini destekler. Lider, öğretmenlere sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, onların mesleki bilgi ve becerilerini artırmalarını sağlar. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini daha yetkin hissetmelerine ve öğrencilere daha kaliteli bir eğitim sunmalarına katkıda bulunur. Güçlendirici liderlik, özel öğretim kurumlarında kurumsal

bağlılığı da artırır. Çalışanlar, kendilerini değerli hissettiklerinde ve örgütsel hedeflere ulaşmak için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerinde, kuruma olan bağlılıkları artar.

Anahtar Sözcükler: Özel Öğretim Kurumları, Güçlendirici Liderlik, Kuramsal

ABSTRACT

This study examines the theoretical foundations of empowering leadership in private educational institutions and discusses the impact of this leadership style on the success of these institutions. Empowering leadership is based on empowering employees, increasing their motivation, and strengthening their organizational commitment. This leadership style particularly helps teachers and other staff in educational institutions to unlock their potential and contribute to achieving the institution's goals. Empowering leadership can be defined as granting employees more authority and responsibility in their tasks, ensuring their active participation in decision-making processes, and providing autonomy in work processes. This approach enhances employees' commitment to the organization while also supporting their individual development. Private educational institutions operate in a more competitive environment compared to public educational institutions. These institutions must provide higher-quality education to their students and meet the expectations of parents. Therefore, leadership plays a critical role in the success of private educational institutions. In this context, empowering leadership emerges as an effective management model that enables private educational institutions to achieve their goals. The importance of empowering leadership in private educational institutions is particularly evident in terms of teacher motivation and professional development. Teachers are the most important actors in the educational process, and student success largely depends on their performance. Empowering leadership trusts teachers' abilities, empowers them, and involves them in decision-making processes. This makes teachers feel valued and increases their professional commitment. Additionally, empowering leadership encourages the implementation of innovative educational models in private educational institutions. When teachers are empowered, they feel freer to develop and apply their own methods. This creates an educational environment that better responds to the individual needs of students. For example, teachers can develop methods tailored to students' learning styles and deliver their lessons more effectively. Empowering leadership also promotes teamwork in private educational institutions. The leader enhances collaboration and solidarity among employees, facilitating the achievement of the institution's goals. Teachers can create a more effective educational process by benefiting from each other's experiences and knowledge. This situation increases harmony and cooperation among employees, especially in the competitive environment often found in private educational institutions. The effects of empowering leadership on private educational institutions can be examined in terms of teacher performance, student success, and organizational commitment. This leadership style boosts teachers' motivation, enabling them to perform at a higher level. When teachers are empowered, they can manage their tasks better and guide students more effectively. This positively impacts students' academic success. Furthermore, empowering leadership supports the professional development of teachers in private educational institutions. The leader provides continuous training and development opportunities, helping teachers enhance their professional knowledge and skills. This enables teachers to feel more competent and offer higher-quality education to students. Empowering leadership also increases organizational commitment in private educational institutions. When employees feel valued and actively strive to achieve organizational goals, their commitment to the institution grows.

Anahtar Sözcükler: Private Education Institutions, Empowering Leadership, Theoretical

1. GİRİŞ

Günümüzde tüm kurum ve kuruluşlar, işlerine duygusal olarak bağlı olan ve kurumun başarısını artırmak için ellerinden gelen her şeyi yapmaya istekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tür çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynar. İş gören verimliliği, örgütün performansı ve gelişimi için büyük önem taşır. Bu nedenle liderler, çalışanların refahını, motivasyonunu ve iş performansını artırmak amacıyla çeşitli stratejiler ve uygulamalar geliştirir. Bu adımlar, çalışanların iş tatminini artırırken, aynı zamanda örgütün genel başarısına da katkıda bulunur (Soylu ve Okçu, 2022). Örgütsel büyümenin temel hedeflerinden biri, yalnızca örgütün zamanın gerekliliklerine uygun şekilde etkili ve verimli çalışmasını sağlamak değil, aynı zamanda örgüt iklimini iyileştirerek çalışanlar için daha olumlu, destekleyici ve faydalı bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bu yaklaşım, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırırken, örgütün uzun vadeli başarısını da güvence altına alabilir. Örgüt ikliminin iyileştirilmesi, çalışanların birbirleriyle ve yönetimle olan ilişkilerini güçlendirir, iletişimi kolaylaştırır ve işbirliğini teşvik eder. Bu bağlamda, örgüt liderlerinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır.

Liderlik, bir grubu belirli amaçlar etrafında birleştirerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için grubu harekete geçiren, hem doğuştan gelen yetenekler hem de sonradan kazanılan bilgi ve donanımlardan oluşan bir süreçtir (Akçakaya, 2010). Liderlik, yalnızca bireysel becerilerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda grup içindeki bireylerin deneyimlerini, yeteneklerini ve potansiyellerini değerlendirip düzenleyerek, grubun kolektif gücünden en üst düzeyde yararlanmayı da içerir. Bu açıdan bakıldığında, lider, grubun veya örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için grubu yönlendiren, motive eden ve koordine eden kişidir (Bursalıoğlu, 1994). Yukl (2006), liderliği daha kapsamlı bir şekilde açıklayarak “başkalarını neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği konusunda ikna etme ve anlaşma süreci” olarak ifade eder. Bu tanım, liderliğin yalnızca emir vermek veya otorite kurmakla sınırlı olmadığını, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci olduğunu vurgular. Lider, bu süreçte grubun üyelerini bir araya getirerek, onların fikirlerini, yeteneklerini ve enerjilerini ortak bir amaç doğrultusunda birleştirir. Liderlik, örgütlerin başarısı için hayati bir rol oynar. Etkili bir lider, grubun veya örgütün hedeflerini net bir şekilde belirler, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir ve grubun üyelerini bu stratejiler doğrultusunda harekete geçirir. Aynı zamanda, liderler, çalışanların motivasyonunu artırmak, potansiyellerini ortaya çıkarmak ve örgüt içinde uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için çaba gösterir.

Liderlik ve yönetim, herhangi bir organizasyonun sorunsuz bir şekilde performans göstermesi, ilerlemesi ve büyümesi için temel unsurlardır. Bu iki kavram, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında ve sürdürülebilir başarı elde etmesinde kritik bir rol oynar (Siyal vd., 2023). Liderlik, yönetimden farklı olarak daha geniş bir alanı kapsar ve çeşitli nitelikleri içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, liderliği tek bir ideal tanımla sınırlandırmak oldukça zordur. Bununla birlikte, liderliğin öne çıkan bazı özelliklerini ve türlerini belirlemek mümkündür. Özmutaf (2007), liderliği dört temel kategoriye ayırarak açıklar: pozisyondan gelen liderlik, karakterden gelen liderlik (karizmatik liderlik), davranış tarzından gelen liderlik ve sonuçlardan gelen liderlik. Pozisyondan gelen liderlik, bireyin resmi bir pozisyona sahip olmasından kaynaklanırken, karakterden gelen liderlik, liderin kişisel özellikleri ve karizmasıyla ilişkilidir. Davranış tarzından gelen liderlik, liderin gruba örnek olan davranışlarıyla şekillenirken, sonuçlardan gelen liderlik, liderin elde ettiği somut başarılarla tanımlanır. Liderlik, bu farklı türlerin bir kombinasyonu olarak da ortaya çıkabilir ve örgütün kültürüne, hedeflerine ve çalışanların ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilir. Sonuç olarak, liderlik ve yönetim, organizasyonların başarısı için vazgeçilmez unsurlardır. Liderler, pozisyonları, karakterleri, davranış tarzları ve elde ettikleri sonuçlarla gruplarını yönlendirir

ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu nedenle, liderliğin farklı boyutlarını anlamak ve uygun liderlik tarzlarını benimsemek, örgütlerin başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Liderliğe genel olarak ya da örgütsel bazda yaklaşmak mümkündür. Liderlik, bir kişinin vizyonunu daha üst seviyelere taşımak, performansını yüksek standartlara çıkarmak ve bireyin normal sınırlarının ötesine geçerek potansiyelini ortaya çıkarmakla ilişkilidir. Bu süreç, bireyin hem kişisel hem de profesyonel anlamda gelişimini destekler. Liderlik, özellikle değişimi öne çıkaran bir yaklaşım sergilediğinde, genellikle bir değişimi başlatma ve bu değişim sürecinde diğerlerini belirli bir amaç veya neden doğrultusunda motive etme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Liderler, değişimi başlatmak için diğerleriyle birlikte karar alır veya onları bu sürece dâhil olmaları için teşvik eder (Özmutaf, 2007). Bu bağlamda, liderlik, sadece mevcut durumu korumakla sınırlı kalmaz, aynı zamanda geleceğe yönelik adımlar atarak örgütün veya grubun dönüşümünü sağlar. Liderler, değişim sürecinde çalışanların veya grup üyelerinin endişelerini anlar, onlara rehberlik eder ve bu süreçte onların desteğini kazanır. Bu sayede, liderler hem bireysel hem de örgütsel başarıyı destekleyerek, sürdürülebilir bir gelişim sağlar.

İnsanların sosyal gruplar halinde bir araya gelmeye başladıkları ilk zamanlardan bu yana liderler var olmuştur. Ancak, liderin ne anlama geldiğine dair açıklamalar ve liderlik anlayışı zaman içinde önemli değişimler geçirmiştir. Liderlik, tarihsel süreçte farklı formlara bürünmüş ve günümüzde geleneksel liderlik tarzının ötesine geçmiştir. Geleneksel liderlik, genellikle otoriteye dayalı, itaat bekleyen, örgütsel amaçlar belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştiren bir yaklaşımı temsil eder. Ancak, modern örgütlerde liderlik anlayışı, bu geleneksel modelin sınırlarını aşarak daha katılımcı, destekleyici ve dönüştürücü bir yapıya evrilmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Örgütsel etkililiğin ve verimliliğin önemi arttıkça, liderlik kavramı da sürekli olarak gelişmeye ve yeni araştırmalara konu olmaya devam etmiştir. Bu süreçte, liderlik tarzlarına yönelik yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan biri de güçlendirici liderliktir. Güçlendirici liderlik, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini ortaya çıkarmayı, onlara sorumluluk ve yetki vermeyi, karar alma süreçlerine dâhil etmeyi ve öz güvenlerini artırmayı hedefler. Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmalarını ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha motive olmalarını sağlar. Güçlendirici liderler, çalışanların bireysel gelişimlerini desteklerken, aynı zamanda örgütün genel performansını da artırır. Güçlendirici liderlik, modern örgütlerde çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve verimliliğini artırmada etkili bir araç olarak kabul edilir. Bu liderlik tarzı, özellikle hızla değişen iş dünyasında, çalışanların değişime uyum sağlamalarını ve inisiyatif almalarını kolaylaştırır. Ayrıca, güçlendirici liderlik, örgüt içinde daha demokratik ve katılımcı bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanların fikirlerine değer verilen ve kendilerini ifade edebildikleri bir kültür oluşturur.

Çalışanların yeteneklerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri ve sorumluluk alabilmeleri için yöneticiler tarafından kendilerine yetki ve kontrol hakkı verilmesi gerekmektedir (Keleş, 2008). Bu durum, çalışanların özgüvenlerini artırırken, aynı zamanda işlerine daha fazla sahip çıkmalarını ve inisiyatif almalarını teşvik eder. Öte yandan, teknolojik ilerlemeler, küresel rekabetin artması, bilgi birikiminin hızla büyümesi, emir-komuta zincirinin esnekleşmesi ve takım çalışmalarının ön plana çıkması gibi faktörler, güçlendirme çalışmalarının önemini daha da artırmaktadır (Koçel, 1998). Bu değişimler, örgütlerin daha demokratik ve katılımcı bir yapıya evrilmesine yardımcı olmaktadır. Güçlendirici liderlik, bu süreçte kritik bir rol oynar. Güçlendirici lider, çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmelerine, fırsatları değerlendirmelerine ve kendi kendilerinin lideri olmalarına olanak tanır. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş performansını ve iş tatminini artırırken, aynı zamanda örgütün genel

verimliliğine de katkıda bulunur. Güçlendirmenin temel amacı, çalışanların yetki ve bilgi düzeylerini artırarak motivasyonlarını yükseltmek ve onları daha üretken hale getirmektir. Bu sayede çalışanların öz saygıları ve öz güvenleri gelişir, örgütsel bağlılıkları artar ve işlerinden aldıkları tatmin düzeyi yükselir (Pelenk, 2020).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Güçlendirici Liderlik

Literatür taramaları incelendiğinde, liderlik türlerinin oldukça çeşitli olduğu ve bu alandaki bilimsel araştırmaların hızla arttığı görülmektedir. Bu liderlik türlerinden biri de güçlendirici liderliktir. Güçlendirme, bireyin algıları ile çalıştığı iş ortamının koşulları arasındaki dinamik etkileşimi yansıtır. Başka bir ifadeyle, bireylerin işyerindeki rollerini nasıl algıladıklarıyla doğrudan ilişkili olup örgüte ve işe yönelik olumlu bir bakış açısını gerektirir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, bireyler kariyer koşullarını ve işle ilgili rollerini aktif bir şekilde şekillendirmek isterler. Bu bağlamda güçlendirme, bireylerin bu beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik çabalarını kapsayan geniş bir kavramdır. Çalışan güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki iyi bilinse de, bu ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan aracı faktörler üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla, bu dinamik, çalışanlar ile amirleri arasındaki ilişkide gizli bir şekilde varlığını sürdürüyor olabilir (Doğan ve Kılıç, 2006).

Conger ve Kanungo'nun (1988) güçlendirme teorisine göre, çalışanların görevlerini yerine getirirken kendilerini yetersiz hissetmelerine ve fikirlerinin değersiz olduğu algısına yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması sürecine “güçlendirme” denir. Bu sürecin sonunda, örgütün daha yetenekli çalışanlara sahip olması çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırır. Araştırmalarında, diğer bilim insanlarını güçlendirme kavramına dair eksik yaklaşımlarından dolayı eleştiren Conger ve Kanungo, güçlendirme konularının ele alınırken “güç” ve “kontrol” kavramlarının derinlemesine incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Güç ve kontrol birbirinden farklı kavramlar olduğu için, araştırmacılar güçlendirmeye iki farklı perspektiften yaklaşılması gerektiğini öne sürmektedir. İlk perspektif, güçlendirmeyi astlara kontrol ve yetki veren bir yönetim yöntemi olarak değerlendirirken; ikinci perspektif, güçlendirmeyi motivasyonel bir çerçevede ele alarak psikolojik boyutuyla mümkün olduğunu savunmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Bu nedenle, güçlendirme kavramı hem bilişsel hem de davranışsal açıdan ele alınmalıdır. Sadece güçlendirme için gerekli koşulları yaratmayı hedefleyen yönetim uygulamalarına odaklanmak, çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıklarını ve kendilerini nasıl gördüklerini göz ardı edebilir. Ancak başarılı bir güçlendirme süreci, hem yönetimin hem de çalışanların algı ve uygulamalarında tutarlılık gerektirir (Bolat, 2003).

Günümüz iş dünyasında, hizmet kullanıcılarının beklentileri ve artan rekabet koşulları, hızlı ve esnek yanıtlar gerektirmektedir. Çalışanlar, bu beklentileri karşılayabilmek için anlık kararlar almalı ve harekete geçmelidir. Bunu sağlayabilmek ise ancak kendine güvenen, bilgili ve yetkin personelle mümkündür. Bu nedenle, çalışanları güçlendirmek her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Akin, 2010). Güçlendirici liderlik yaklaşımı, astları etkileme yöntemleri açısından konumsal güce dayalı dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderlik, ilham verici güdülenme, entelektüel uyarım ve kişisel gelişimi teşvik etmeye dayanırken; etkileşimci liderlik, takipçileri ödülleri ve karşılıklı çıkarlar yoluyla yönlendirmeye odaklanmaktadır. Her iki liderlik türünde de liderler, takipçilerine koçluk ve mentorluk yapabilir. Ancak, bu etkinlikler ve liderlik davranışları farklı amaçlara hizmet eder. Dönüşümcü liderlik bağlamında, liderin karizması ve takipçileriyle arasındaki güven ilişkisi güçlenirken; etkileşimci liderlik, takipçilere kişisel becerilerini geliştirme

konusunda rehberlik eder (Konan ve Çelik, 2017).

Güçlendirici liderlik, örgüt üyelerinin kendi kendine harekete geçme ve öz kontrol becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Bu bağlamda, güçlendirici liderlik yalnızca örgütsel gücün nasıl kullanıldığını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda yöneticilere rehberlik eden ve liderlik yetkisinin organizasyonun farklı düzeylerine nasıl dağıtılacağını çerçeveleyen temel bir yönetim yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, örgüt üyelerinin kendi davranışlarını yönlendirmelerini ve kontrol etmelerini, yani öz liderlik geliştirmelerini teşvik eder. Güçlendirici bir lider, emir-komuta ilişkisi kurmak yerine, önemli görev ve sorumlulukları örgüt üyelerine devrederek onların bağımsız hareket etmelerini destekler (Yılmaz, 2011).

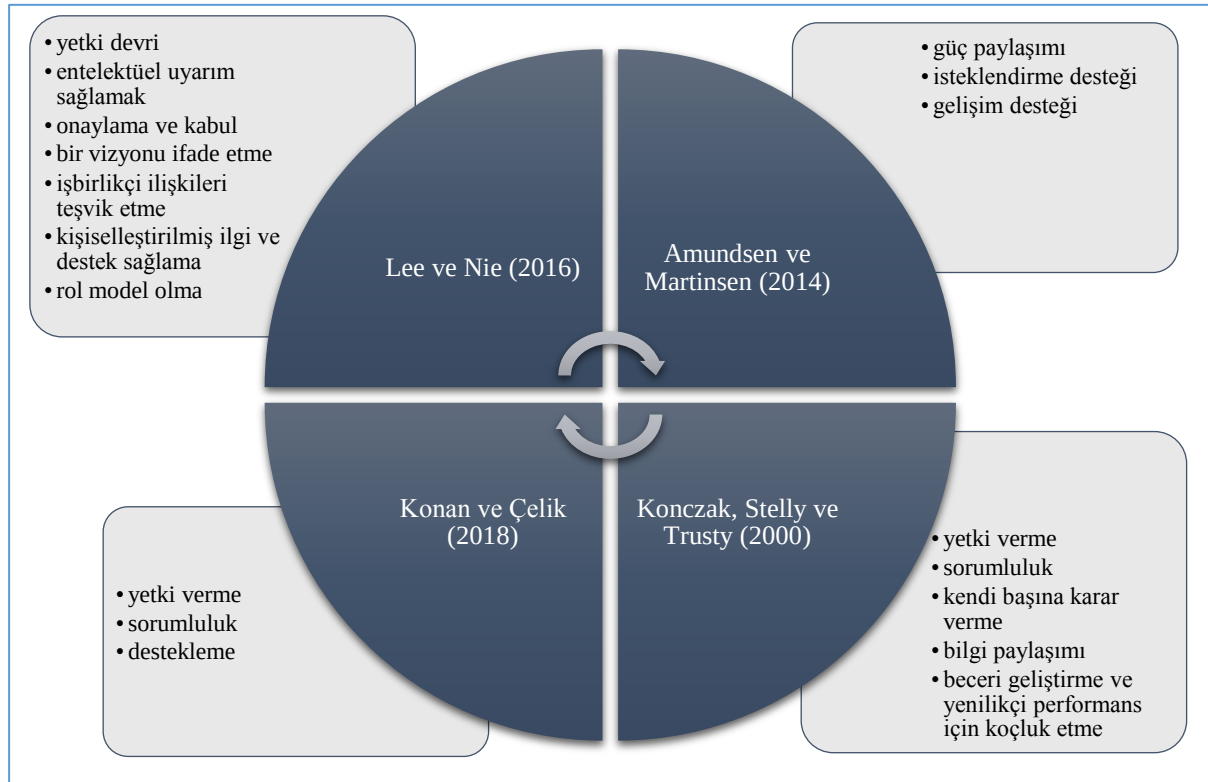
Güçlendirici liderler, astlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurduklarında, onlara ilham verici bir vizyon sunduklarında ve karar alma süreçlerine katılımlarını kolaylaştırdıklarında etkili bir liderlik sergilerler. Aynı zamanda, astlarına koçluk yaparak gelişimlerine destek olmaları ve kişisel sorunlarına ilgi göstermeleri de bu liderlik tarzının önemli unsurlarındandır. Bu liderler, gücü astlarıyla paylaşarak onlara daha fazla sorumluluk ve özerklik verir, böylece çalışanların bağımsız hareket edebilmesini ve daha fazla inisiyatif almasını teşvik ederler (Erkutlu ve Chafra, 2015).

Güçlendirici liderlik, liderin sahip olduğu gücü çalışanlarla paylaştığı, onlara daha fazla sorumluluk ve özerklik verdiği bir liderlik türüdür. Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerine karşı ilgi, istek ve tepkilerini önemsemeye dayalıdır (Chen vd., 2007). Güçlendirici liderler, çalışanlarını doğrudan yönlendirmek yerine, onların mevcut liderlik yeteneklerini ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi hedeflerler (Manz ve Sims, 2001). Bu yaklaşım sayesinde, çalışanlar iş davranışlarının kontrolünü ve yönetimini kendi ellerine alırlar, bu da onların öz güvenlerini ve öz yeterliliklerini artırır (Yun, Cox ve Sims, 2006). Güçlendirici liderlik, liderin gücünü çalışanlarla paylaşmasını ve iş birliğini vurgulayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik türü, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak ortaya çıkmıştır (Arnold vd., 2000).

Güçlendirici liderlik, diğer liderlik türlerinden motive edici olması ve çalışanlarla güçlü ilişkiler kurmasıyla ayrılır (Arnold vd., 2000; Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Kim ve Beehr, 2020). Bu liderlik tarzı, çalışanların yeteneklerine odaklanarak onların işe ilişkin yeterliliklerini ve proaktif davranışlarını artırmayı hedefler. Bu sayede, çalışanların iş performansları ve örgütsel bağlılıkları güçlenir (Martin, Liao ve Campbell, 2013). Güçlendirici liderler, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak ve onları sürekli gelişime teşvik etmek için çeşitli davranışlar sergiler. Güçlendirici liderler, öncelikle güven ortamı oluşturarak çalışanların kendilerini rahat ve değerli hissetmelerini sağlar. Bu güven ortamı, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerine ve yaratıcı çözümler üretmelerine olanak tanır. Ayrıca, güçlendirici liderler, yönetim süreçlerinde çalışanlarla birlikte ortak kararlar alarak, onların süreçlere dâhil olmalarını ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Çalışanların duygu ve düşüncelerine duyarlı olmak, güçlendirici liderliğin bir diğer önemli özelliğidir. Bu duyarlılık, çalışanların motivasyonunu artırır ve iş tatminlerini yükseltir. Güçlendirici liderler, çalışanların iyi fikirlerini ve yorumlarını takdir ederek, onların öz güvenlerini ve öz yeterliliklerini artırır. Ayrıca, mesleki gelişimi destekleyerek çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olurlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların özerkliğini, yaratıcılığını ve risk almalarını teşvik eder. Çalışanlar, kendi kararlarını alabilme ve bu kararları uygulayabilme özgürlüğüne sahip olduklarında, işlerine daha fazla bağlanır ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha motive olurlar (Blase ve Blase, 1996).

2.2. Güçlendirici Liderliğin Boyutları

Güçlendirici liderliğin boyutlarına yönelik alanyazında farklı görüşlerin yer aldığı görülmektedir. Lee ve Nie'ye (2016) göre güçlendirici liderlik “yetki devri, entelektüel uyarım sağlamak, onaylama ve kabul, bir vizyonu ifade etme, işbirlikçi ilişkileri teşvik etme, kişiselleştirilmiş ilgi ve destek sağlama, rol model olma” şeklinde yedi boyutta; Amundsen ve Martinsen (2014)'e göre güçlendirici liderlik; “güç paylaşımı, isteklendirme desteği ve gelişim desteği” şeklinde üç boyutta; Konczak, Stelly ve Trusty'e (2000) göre “yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk etme” şeklinde beş boyutta sınıflandırıldığı görülmektedir. Konan ve Çelik (2018) ise güçlendirici liderliği; “yetki verme, sorumluluk ve destekleme” olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Yapılan sınıflandırmalar Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Güçlendirici Liderliğin Çeşitli Yazarlara Göre Sınıflandırılması

2.2.1. Yetki Verme

Yetki verme, belirli bir konuda alınacak kararların sorumluluğunun bireye veya gruba devredilmesini ifade eder (Ford ve Fottler, 1995). Bu süreç, yöneticiler tarafından doğru bir şekilde uygulandığında, örgütler için birçok olumlu çıktı sunar (Yukl, 2018). Bu olumlu çıktıların başında, kararların daha kaliteli olması gelir. Yetki verme, merkeziyetçi yönetim anlayışını ortadan kaldırarak, bireylerin veya grupların öz-yönetim yetkisi kazanmalarını sağlar. Kaliteli kararlar, işi nasıl yapacağı konusunda donanımlı olan çalışanların bilgi ve deneyimleri doğrultusunda ortaya çıkar (Hackman, 1990). Bu durum, örgütün genel performansını artırır ve daha etkili sonuçlar elde edilmesine yardımcı olur.

Yetki vermenin bir diğer olumlu çıktısı, çalışanlarda adanmışlık duygusunu artırması ve alınan kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamasıdır (Yukl, 2018). Çalışanlar, kendilerine yetki verildiğinde işlerine daha fazla sahip çıkar ve kararların uygulanmasında

daha istekli davranır. Argote'ye (1999) göre, yetki verme, örgüt etkililiğini ve çalışan başarısını artırmanın önemli yollarından biridir. Yetki verilen çalışanlar, işlerini daha anlamlı bulur ve bu durum işin zenginleşmesine katkıda bulunur. Ancak, yetki verme süreci, işin yapıldığı örgütün yapısına ve örgüt liderinin yetki devretme kapasitesine bağlıdır (Yukl, 2018). Özellikle eğitim örgütleri açısından yetki verme, öğretmenlere eğitim-öğretim faaliyetlerinde daha fazla özerklik tanınması, karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ve bilgi paylaşımını destekleyen bir ortamın oluşturulması şeklinde değerlendirilebilir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin işlerini daha anlamlı bulmalarını, kendilerini değerli hissetmelerini ve eğitim-öğretim faaliyetlerini zenginleştirmelerini teşvik eder. Ayrıca, öğretmenlerin özerklik ve güven duygularının gelişmesine katkıda bulunarak, örgüt içindeki bağlılıklarını artırır. Diğer taraftan, uygun şekilde yapılmayan yetkilendirme, çalışanlar arasında huzursuzluğa ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilir. Örneğin, çalışanların yeterli bilgi veya beceriye sahip olmadan yetkilendirilmesi, kararların yanlış alınmasına veya uygulanmasına neden olabilir. Ayrıca, yetki verme sürecinde adil olunmaması, çalışanlar arasında eşitsizlik hissi yaratabilir ve örgüt içinde ayrışmalara neden olabilir (Thompson, 2016).

Yetki verme, liderin ekip üyelerine işlerini yürütmeleri için belirli bir düzeyde özerklik ve sorumluluk tanımasıdır. Bu yaklaşım, ekip üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve gelişimlerini sürdürmelerine katkı sağlarken, ekip içindeki işbirliği ve dayanışmayı da güçlendirir. Aynı zamanda, liderin ekip üyeleriyle olan iletişimini geliştirerek, ekibin farklı yeteneklerini ve güçlü yönlerini daha iyi tanımasına yardımcı olur. Yetki verme, hem bireysel hem de ekip performansını artırırken, liderin zamanını daha verimli kullanmasını ve diğer önemli görevlere odaklanmasını sağlar. Ancak, liderin verdiği özerkliği tamamen serbest bırakmak yerine kontrollü bir şekilde yönetmesi ve ekibin hedeflerine ulaşmasını sağlaması kritik bir unsurdur (Akçakaya, 2010). Yetki verme ile ilgili alanyazındaki bilgiler doğrultusunda özel öğretim kurumları bağlamında sağlayacağı avantajlar Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Yetki vermenin özel öğretim okullarına sağlayacağı avantajlar

2.2.2. Sorumluluk

Sorumluluk alma, bir işi yapmayı üstlenmek ve bu işin sonuçlarından hesap vermek olmak üzere iki temel süreci içerir. Bu süreç, çalışanların işlerini en iyi nitelik ve nicelikte

yerine getirme çabasını ifade eder. Sorumluluk alan bireyler, bu görevi yerine getirirken kendi yeteneklerine ve yeterliliklerine güvenirler. Sorumluluk alma, mesleğin doğasıyla ilişkili olarak değer kazanır ve bireyin kişiliği ile yakından bağlantılıdır. Sorumluluk alan çalışanlar, yaptıkları işin sonuçlarından kendilerini sorumlu tutar ve bu sorumluluğu, sahip oldukları değer yargılarını da dikkate alarak üst yönetime hesap verirler (Başaran, 2008). Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmalarını ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha motive olmalarını sağladığı söylenebilir.

Sorumluluk alma, üst yönetimin yaptırım ve denetim hakkından kaynaklanır. Çalışanlardan sorumluluk almalarının istenmesi, örgüt içinde düzen ve disiplin sağlamak için önemli bir araçtır. Güçlendirici yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve destek mekanizmalarını tek başına belirlemek yerine, onların sorumluluk almalarını teşvik eder. Bu liderlik tarzı, çalışanların özerkliklerini artırarak, kendi kararlarını almalarını ve bu kararların sonuçlarına sahip çıkmalarını sağlar. Sorumluluk alma, genellikle yetkilendirme sürecinin bir sonucu olarak gelişir. Uzmanlık alanlarında belirli yeteneklere sahip çalışanlara güvenerek yetki vermek, onların sorumluluk almalarını teşvik eder. Tam tersi durumda, yetkilendirilmeyen ve inisiyatif alma hakkı tanınmayan çalışanların sorumluluk alma niyetinde olmaları beklenemez (Thompson, 2016).

Güçlendirici liderler, çalışanlarını sorumluluk almaya teşvik eden davranışlarda bulunarak, onların öz-yeterlik ve öz güven seviyelerini artırır (Zimmerman, 1995). Bu liderlik tarzı, çalışanların kendi yeteneklerine olan inancını güçlendirir ve onları daha bağımsız ve inisiyatif sahibi bireyler haline getirir. Güçlendirici liderler, çalışanlarına yetki verirken aynı zamanda sorumluluk da yükler. Bu durum, çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlar ve işlerine karşı daha olumlu duygular geliştirmelerine katkıda bulunur (Spreitzer, 1995). Bu süreç, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını ve örgütsel hedeflere daha fazla bağlanmalarını sağlar. Güçlendirici liderler, özerklik ve iş birliğini teşvik eden bir yaklaşım benimser. Bu liderler, çalışanların gelişimlerini çok yönlü olarak destekleyen kolaylaştırıcı ortamlar oluşturur. Bu tür bir ortam, çalışanların birbirleriyle daha etkili bir şekilde işbirliği yapmalarını sağlar ve karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur (Pearce ve Sims, 2002). Özerklik, çalışanların kendi kararlarını alabilme ve bu kararları uygulayabilme özgürlüğüne sahip olmalarını ifade eder. Bu özgürlük, çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını teşvik ederken, aynı zamanda işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlar. Güçlendirici liderler, bürokratik kısıtlamaları en aza indirerek ve çalışanların daha verimli olabileceklerine dair onları motive ederek, örgüt içinde daha esnek ve dinamik bir çalışma ortamı yaratır. Bu tür bir ortam, çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkarmalarına olanak tanır ve örgütün genel etkililiğine önemli katkılar sunar (Raub ve Robert, 2010; Lee, Willis ve Tian, 2018).

Eğitim örgütleri açısından güçlendirici liderliğin sorumluluk boyutu, öğretmenlerin takım ruhu içinde etkili bir şekilde çalışmalarını teşvik eden, işbirliğine dayalı ve paylaşımcı bir yaklaşımı benimser. Bu liderlik tarzı, öğretmenlerin birlikte hareket etme bilincini geliştirir ve en uygun kararlara ulaşmak için kolektif bir çaba gösterilmesini sağlar (Lorinkova, Pearsall ve Sims, 2013).

Sorumluluk, bireyin kendisine verilen görevleri yerine getirme yükümlülüğünü ifade eder (Koçel, 2015). Bir ekip içerisinde sorumluluk almak, liderin her ekip üyesinin kendinden emin bir şekilde görevlerini yerine getirmesine olanak tanıyacak bir ortam oluşturmasını gerektirir. Bu, takım performansını artırmanın yanı sıra ekip üyelerinin güven duygusunu geliştirmesi açısından da büyük önem taşır. Sorumluluk almak, ekibin ortak hedeflerine ulaşmasında önemli bir adımdır ve liderin ekip üyelerine duyduğu güveni pekiştirir. Liderler, ekip üyelerinin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak için hedefleri ve beklenen

sonuçları net bir şekilde belirlemeli, yapılan işin önemini vurgulamalı ve ekip üyelerinin kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmelerine destek olmalıdır. Bu süreç yalnızca ekibin başarısını artırmakla kalmaz, aynı zamanda ekip üyelerinin güvenini ve motivasyonunu da güçlendirir (Pelenk, 2020).

Bir lider, çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, onlara yetki ve sorumluluk vererek bunu sağlayabilir. Şirketin, verimli bir çalışma ortamı oluşturarak özerk çalışanların sayısını artırması, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu tür bir hesap verebilirlik, kurumsal değişim, performans ve sürdürülebilirlik açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Çalışanların kendi işleriyle ilgili karar alma yetkisine sahip olmaları ve bu kararların hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarından sorumlu tutulmaları önemlidir. Görevleriyle ilgili karar almak, bu kararları uygulamak ve sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmek, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık duymasını ve daha etkin çalışmalarını sağlar (Akçakaya, 2010). Sorumluluk ile ilgili alanyazındaki bilgiler doğrultusunda özel öğretim kurumları bağlamında sağlayacağı avantajlar Şekil 3'te gösterilmiştir.



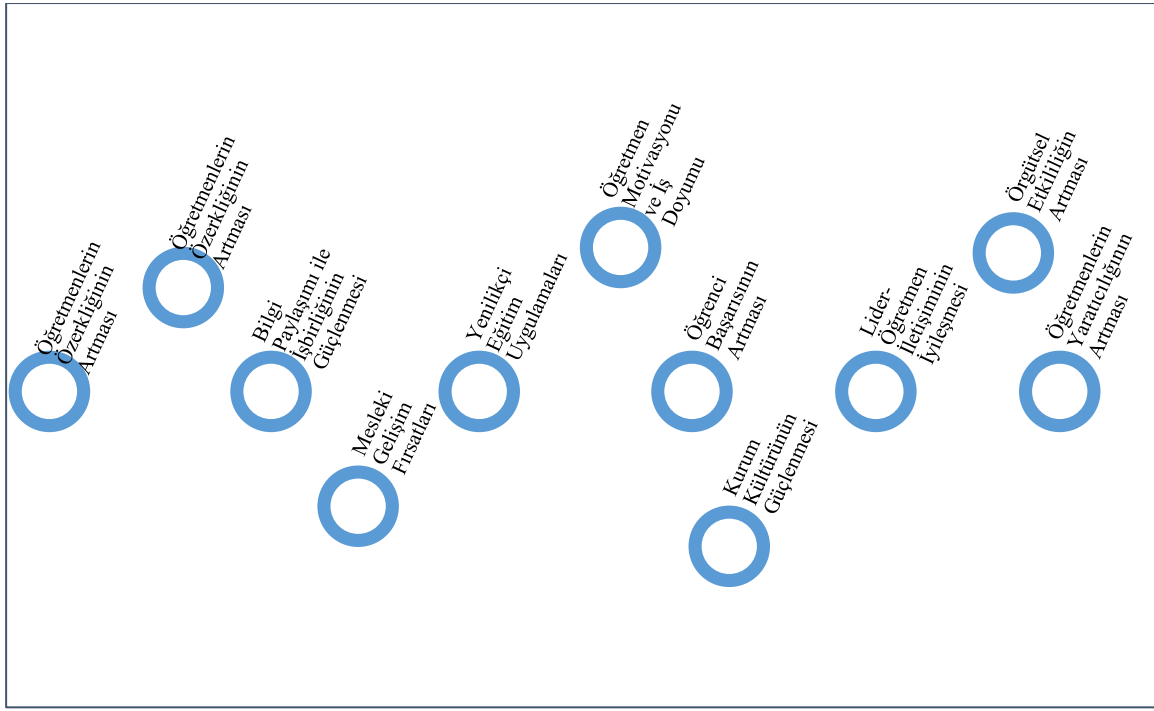
Şekil 3. Sorumluluğun Özel Öğretim Kurumları Bağlamında Avantajları

2.2.3. Destekleme

Güçlendirici liderliğin destekleme boyutu, çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerini destekleyen dört temel faktörü içerir: kendi kendine karar verme, bilginin paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk etme (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000). Bu faktörler, çalışanların özerkliklerini artırarak, bilgi ve becerilerini geliştirmelerine ve yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanır. Kendi Kendine Karar Verme, çalışanların bireysel görev alanlarında kararlarını kendilerinin vermesini destekleyen lider davranışlarını kapsar. Lider, çalışanlara karar alma süreçlerinde özgürlük tanıyarak, onların öz güvenlerini ve öz yeterliliklerini artırır. Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmalarını ve daha motive olmalarını sağlar. Bilginin Paylaşımında lider, örgüt içindeki çalışanların performanslarını artıracak gerekli bilgileri paylaşır. Bu bilgi paylaşımı,

çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını ve karar alma süreçlerinde daha bilinçli adımlar atmalarını sağlar. Bilginin paylaşılması, örgüt içinde şeffaflığı artırır ve çalışanlar arasında güven ortamı oluşturur. Beceri Geliştirmede lider, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyerek, onların yeteneklerini ve becerilerini artırmalarına yardımcı olur. Bu süreç, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini ve işlerinde daha uzman hale gelmelerini sağlar. Beceri geliştirme, aynı zamanda çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için daha donanımlı olmalarını sağlar. Yenilikçi Performans için Koçluk Etmede lider, çalışanların yeni fikirler ve uygulamalar geliştirmelerini teşvik eder. Bu süreç, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmelerine olanak tanır. Lider, çalışanlara rehberlik ederek, onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve örgütün yenilikçi bir yapıya kavuşmasına katkıda bulunur. Daha önce yapılan çalışmalar, destek verici ve takdir eden lider davranışlarının çalışanlarda daha girişimci ve sorumluluk üstlenici roller oluşturduğunu göstermiştir (Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013; Zhang ve Bartol, 2010). Bu tür liderlik davranışları, çalışanların öz güvenlerini artırır ve onları daha motive bir şekilde çalışmaya teşvik eder.

Okullar özelinde, müdürlerin güçlendirici liderlik davranışlarını sergilemeleri, öğretmenlerin işe yönelik stres ve tükenmişlik düzeylerini azaltırken, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını artırır (Şama ve Kolamaz, 2011). Öğretmenler, liderlerinin kendilerine sağladığı destek sayesinde, mesleki gelişimlerini daha etkili bir şekilde sürdürebilir ve eğitim-öğretim süreçlerinde daha yenilikçi çözümler üretebilirler. Bu durum, okulların genel performansını artırır ve öğrencilere daha kaliteli bir eğitim sunulmasını sağlar. Sonuç olarak, güçlendirici liderliğin destekleme boyutu, çalışanların özerkliklerini, bilgi ve becerilerini geliştirmelerini ve yenilikçi çözümler üretmelerini sağlar. Bu liderlik tarzı, özellikle eğitim örgütlerinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek, iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Bu sayede, okullar daha etkili ve başarılı bir şekilde işleyebilir ve öğrencilere daha kaliteli bir eğitim ortamı sunulabilir. Destekleme ile ilgili alanyazındaki bilgiler doğrultusunda özel öğretim kurumları bağlamında sağlayacağı avantajlar Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Desteklemenin Özel Öğretim Kurumları Bağlamında Avantajları

2.2.4. Kendi Başına Karar Verme

Kendi başına karar verebilme, güçlendirici liderlik davranışlarının önemli bir unsuru olup, liderlerin ekip performansını artırmasına katkı sağlar. Güçlendirme sürecinin bu yönü, bireyin kişisel etkililiğine dair algısını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Liderler, çalışanları bağımsız karar alma konusunda teşvik ederek, onların güçlendirme sürecine aktif katılımını destekler. Ancak, çalışanların bu kararları hedefler, planlar ve kurallar çerçevesinde alması gerektiği unutulmamalıdır (Konan ve Çelik, 2018).

Kendi başına karar verebilme ile ilgili alanyazındaki bilgiler doğrultusunda özel öğretim kurumları bağlamında sağlayacağı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Öğretmenlerin Özerkliğinin Artması: Öğretmenlere kendi sınıflarında ve eğitim-öğretim süreçlerinde karar alma özgürlüğü tanınması, onların öz güvenlerini ve mesleki yeterliliklerini artırır. Ayrıca öğretmenlerin daha etkili ve yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sağlar.
- Eğitim Kalitesinin Yükselmesi: Öğretmenlerin bağımsız kararlar alabilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesini artırır. Ayrıca öğrencilerin akademik başarılarını olumlu yönde etkiler.
- Öğretmen Motivasyonu ve İş Doyumu: Kendi başına karar verebilen öğretmenler, işlerine daha fazla sahip çıkar ve daha motive olurlar. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırır.
- Hızlı ve Etkili Karar Alma: Öğretmenlerin bağımsız karar alabilmesi, eğitim-öğretim süreçlerinde daha hızlı ve etkili çözümler üretilmesini sağlar. Ayrıca özellikle acil durumlarda veya değişen koşullara hızlı uyum sağlanmasına yardımcı olur.
- Yenilikçi Eğitim Uygulamaları: Öğretmenlerin bağımsız karar alabilmesi, yeni ve yenilikçi eğitim yöntemlerinin uygulanmasını teşvik eder. Ayrıca öğrencilerin öğrenme süreçlerini zenginleştirir ve okulun rekabet gücünü artırır.
- Lider-Öğretmen İletişiminin Güçlenmesi: Liderlerin öğretmenlere karar alma özgürlüğü tanınması, lider-öğretmen iletişimini güçlendirir. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.
- Örgütsel Etkililiğin Artması: Öğretmenlerin bağımsız karar alabilmesi, okulun genel etkililiğini artırır. Ayrıca özel öğretim kurumlarının hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlar.
- Öğretmenlerin Yaratıcılığının Artması: Kendi başına karar verme, öğretmenlerin yaratıcılıklarını ve problem çözme becerilerini geliştirir. Ayrıca eğitim-öğretim süreçlerinde daha etkili ve yenilikçi çözümler üretilmesini sağlar.

2.2.5. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, güçlendirici liderlik davranışlarının bir diğer önemli unsuru olup, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere erişmelerini sağlayarak işbirliği yapma eğilimlerini artırmayı hedefler. Bu yaklaşımı benimseyen organizasyonlarda, çalışma grupları görevlerini en yüksek verimlilikle tamamlamak için gerekli tüm bilgilere sahip olur. Bilginin açıkça paylaşılması, çalışanların görevlerini daha kontrollü ve verimli bir şekilde yürütmelerine olanak tanır. Aynı zamanda, astların daha fazla sorumluluk almasını teşvik ederken, çalışanlar arasında güven ortamı oluşturulmasına ve yenilikçi fikirlerin üretilmesine katkı sağlar. Çalışanlar, örgütün amaçlarını net bir şekilde anladıkça ve başarıya katkıda bulundukça,

örgüte olan bağlılıkları da güçlenir. Bu doğrultuda, bireylerin örgütsel hedefleri benimsemesi, sahip oldukları bilgi düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Bilgi, çalışanları güçlendirerek onların daha aktif ve yetkin bireyler olmalarını destekler (Öztürk ve Özdemir, 2003). Bilgi paylaşımı ile ilgili alanyazındaki bilgiler doğrultusunda özel öğretim kurumları bağlamında sağlayacağı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Öğretmenler Arasında İşbirliğinin Artması: Bilgi paylaşımı, öğretmenler arasında işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik eder. Ayrıca eğitim-öğretim faaliyetlerinin daha koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Eğitim Kalitesinin Yükselmesi: Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları bilgilere erişimleri, eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini artırır. Bu durum özle öğretim kurumunda hizmet alan öğrencilerin akademik başarılarını olumlu yönde etkiler.
- Öğretmen Motivasyonu ve İş Doyumu: Bilgiye erişen öğretmenler, işlerine daha fazla sahip çıkar ve daha motive olurlar. Bu durum öğretmenlerin iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırır.
- Lider-Öğretmen İletişiminin Güçlenmesi: Bilgi paylaşımı, liderler ile öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirir. Ayrıca bu durum öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.
- Örgütsel Etkililiğin Artması: Bilgi paylaşımı, öğretmenlerin performanslarını artırarak, okulun genel etkililiğini yükseltir. Ayrıca bu durum, özel öğretim kurumlarının hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlar.
- Örgütsel Bağlılık ve Aidiyet Duygusu: Bilgi paylaşımı, öğretmenlerin örgütsel hedefleri benimsemelerini ve kuruma olan bağlılıklarını artırır. Ayrıca bu durum öğretmenlerin kurumda daha uzun süre kalmalarını sağlar.

2.2.6. Beceri Geliştirme

Beceri geliştirme, liderlik ekiplerinin başarısını destekleyen temel güçlendirici liderlik davranışlarından biridir. Liderler, ekip üyelerinin becerilerini geliştirmek için çeşitli stratejiler uygulayabilir. Örneğin, onlara yeni görev ve sorumluluklar vererek deneyim kazanmalarını sağlayabilir veya eksikliklerini belirleyerek gelişimlerine yönelik eğitim ve rehberlik kaynakları sunabilirler. Bu süreç, ekip üyelerinin işlerinde daha yetkin hale gelmelerine ve daha yüksek performans göstermelerine katkıda bulunur. Ancak, beceri gelişiminin sürdürülebilir olması için liderlerin düzenli geri bildirim sağlaması da önemlidir. Geri bildirim, ekip üyelerinin güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanları fark etmelerine yardımcı olarak sürekli gelişimi teşvik eder (Genç, 2017).

Beceri geliştirme, özellikle özel öğretim kurumlarında öğretmenlerin mesleki yetkinliklerini, motivasyonlarını ve yenilikçi yaklaşımlarını destekleyerek, kurumun genel başarısını artırır. Bu liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin daha etkili ve yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sağlarken, aynı zamanda öğrencilere daha kaliteli bir eğitim ortamı sunulmasına katkıda bulunur. Beceri geliştirme, örgüt içinde sürekli öğrenme ve gelişim kültürü oluşturarak, öğretmenlerin örgütsel hedeflere daha fazla bağlanmalarını sağlar.

2.2.7. Yenilikçi Performans İçin Koçluk

Yenilikçi performans için koçluk, güçlendirici liderlik davranışının önemli bir bileşenidir. Güçlendirme sürecinde liderler, çalışanları desteklerken aynı zamanda onların gelişiminden sorumlu olduklarını da unutmamalıdır. Bu sorumluluklardan biri, çalışanları denetlemek ve onlara rehberlik ederek bir destekleyici rol üstlenmektir. Deneyimli liderler, genç ve deneyimsiz yöneticilere koçluk yaparak onların yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır. Etkili bir güçlendirici lider, yalnızca çalışanlarına görev vermekle kalmaz, aynı zamanda onların kendi sorumluluklarını üstlenmelerine de rehberlik eder. Liderler, çalışanlarının potansiyelini görmeli ve bu potansiyeli en iyi şekilde kullanmalarına destek olmalıdır (Doğan, 2003).

Yenilikçi performans için koçluk, özellikle özel öğretim kurumlarında öğretmenlerin mesleki yetkinliklerini, motivasyonlarını ve yenilikçi yaklaşımlarını destekleyerek, kurumun genel başarısını artırır. Bu liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin daha etkili ve yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sağlarken, aynı zamanda öğrencilere daha kaliteli bir eğitim ortamı sunulmasına katkıda bulunur. Koçluk, örgüt içinde sürekli öğrenme ve gelişim kültürü oluşturarak, öğretmenlerin örgütsel hedeflere daha fazla bağlanmalarını sağlar.

3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Eğitim kurumlarında liderliğin niteliği, doğrudan kurumun başarısı, çalışan memnuniyeti ve öğrenci performansı gibi temel alanları etkileyen stratejik bir unsurdur. Özellikle özel öğretim kurumlarında liderlik anlayışı, kurumun sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, geleneksel liderlik anlayışlarının yerini daha katılımcı ve çalışanları güçlendirmeyi amaçlayan liderlik yaklaşımları almaya başlamıştır. Güçlendirici liderlik, bu yaklaşımlar arasında öne çıkan ve çalışanların yetkinliklerini artırmayı, onları karar alma süreçlerine dâhil etmeyi ve motivasyonlarını yükseltmeyi hedefleyen bir liderlik türüdür. Bu çalışmada, güçlendirici liderlik anlayışı kuramsal temelleriyle ele alınmakta ve özel öğretim kurumları bağlamında değerlendirilerek uygulamadaki yansımaları tartışılmaktadır.

Özel öğretim kurumları, kamu eğitim kurumlarına alternatif olarak ortaya çıkmış ve eğitim sisteminde önemli bir yer edinmiştir. Bu kurumlar, genellikle daha esnek yapıları, yenilikçi eğitim modelleri ve bireysel öğrenci ihtiyaçlarına odaklanmalarıyla öne çıkmaktadır. Ancak, özel öğretim kurumlarının başarısı, büyük ölçüde liderlik anlayışına ve yönetim stratejilerine bağlıdır. Bu bağlamda, güçlendirici liderlik (empowering leadership) kavramı, özel öğretim kurumlarında etkili bir yönetim modeli olarak öne çıkmaktadır. Güçlendirici liderlik, çalışanların yetkilendirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi temeline dayanır. Bu liderlik tarzı, özellikle eğitim kurumlarında öğretmenlerin ve diğer çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. Bu çalışma, özel öğretim kurumlarında güçlendirici liderliğin kuramsal temellerini incelemeyi ve bu liderlik tarzının kurumların başarısına olan etkisini tartışmayı amaçlamaktadır.

Güçlendirici liderlik, örgütsel davranış ve liderlik teorileri içinde önemli bir yere sahiptir. Bu kavram, özellikle 1980'lerden itibaren yönetim bilimi literatüründe sıklıkla tartışılmaya başlanmıştır. Güçlendirici liderlik, çalışanların yetkilendirilmesi, özerkliklerinin artırılması ve karar alma süreçlerine aktif katılımlarını teşvik eden bir liderlik tarzı olarak açıklanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını artırmayı hedefler. Güçlendirici liderliğin temelinde, çalışanların yeteneklerine ve potansiyellerine güven

duyulması yatar. Lider, çalışanların kendi işlerini yönetebilmeleri için gerekli kaynakları, bilgiyi ve yetkiyi sağlar. Bu süreçte, çalışanların özgüvenleri artar ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederek. Bu durum, özellikle eğitim kurumlarında öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ve öğrencilere daha etkili bir şekilde rehberlik etmelerine katkıda bulunur.

Güçlendirici liderlik, çalışanlara görevlerinde daha fazla yetki ve sorumluluk verme, karar alma süreçlerine aktif katılım sağlama ve iş süreçlerinde özerklik kazandırma olarak ifade edilmektedir (Arnold vd., 2000). Bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda bireysel gelişimlerini de desteklemektedir. Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirici liderliği dört temel psikolojik boyut üzerinden açıklamıştır: anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki. Bu dört unsur, çalışanların işlerine olan duygusal bağlılıklarını ve motivasyonlarını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bu rol özel eğitim kurumlarının başarısında kritik değişkenler olduğu veya başarının bileşenleri arasında yer aldığı söylenebilir.

Güçlendirici liderliğin kuramsal temelleri, özellikle dönüşümsel liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi liderlik teorileriyle yakından ilişkilidir. Dönüşümsel liderlik, liderin çalışanların motivasyonunu artırarak onları daha yüksek performansa yönlendirmesini öngörmektedir (Bass, 1985; Greenleaf, 1977). Dönüşümcü liderlikte olduğu gibi, güçlendirici liderlikte de çalışanların ilham verici bir vizyonla motive edilmesi ve gelişimlerinin desteklenmesi söz konusudur (Bass ve Riggio, 2006). Hizmetkâr liderlik ise liderin çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutarak onların gelişimine odaklanmasını vurgular (Bass, 1985; Greenleaf, 1977). Güçlendirici liderlik, bu iki liderlik tarzının bir sentezi olarak düşünülebilir. Lider, hem çalışanların motivasyonunu artırır hem de onların ihtiyaçlarını karşılayarak örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlar. Özel eğitim kurumları bağlamında liderlerin tek bir liderlik türünün gerektirdiği davranışları değil güçlendirici liderlik gibi birden fazla liderlik tarzının kapsayan liderlik stillerini eyleme dönüştürmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Özel eğitim kurumları, kamu eğitim kurumlarına kıyasla daha rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterir. Bu kurumlar, öğrencilerine daha kaliteli bir eğitim sunmak ve velilerin beklentilerini karşılamak zorundadır. Bu nedenle, özel eğitim kurumlarında liderlik, kurumun başarısı için kritik bir rol oynar. Güçlendirici liderlik, bu bağlamda özel eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak etkili bir yönetim modeli olarak öne çıkmaktadır. Özel eğitim kurumlarında güçlendirici liderliğin önemi, özellikle öğretmenlerin motivasyonu ve mesleki gelişimi açısından belirgindir. Öğretmenler, eğitim sürecinin en önemli aktörleridir ve öğrencilerin başarısı büyük ölçüde öğretmenlerin performansına bağlıdır. Güçlendirici liderlik, öğretmenlerin yeteneklerine güvenerek onları yetkilendirir ve karar alma süreçlerine dâhil eder. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve mesleki bağlılıklarını artırır. Ayrıca, güçlendirici liderlik, özel eğitim kurumlarında yenilikçi eğitim modellerinin uygulanmasını da teşvik eder. Öğretmenler, kurumlarında yetkilendirildiklerinde kendi yöntemlerini geliştirme ve uygulama konusunda kendilerini daha özgür hissederek. Bu durum, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına daha iyi yanıt veren bir eğitim ortamının oluşmasını sağlar. Örneğin, öğretmenler, öğrencilerin öğrenme stillerine uygun yöntemler geliştirerek derslerini daha etkili bir şekilde işleyebilirler.

Güçlendirici liderlik, özel eğitim kurumlarında takım çalışmasını da teşvik eder. Lider, çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışmayı artırarak, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Öğretmenler, birbirlerinin deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanarak daha etkili bir eğitim süreci oluşturabilirler. Bu durum, özellikle özel eğitim kurumlarında sıkça karşılaşılan rekabetçi ortamda, çalışanlar arasında uyum ve iş birliğini artırır. Güçlendirici liderliğin özel eğitim kurumlarına etkileri, özellikle öğretmenlerin performansı, öğrenci başarısı ve kurumsal bağlılık açısından incelenebilir. Bu liderlik tarzı, öğretmenlerin

motivasyonunu artırarak, onların daha yüksek bir performans sergilemelerini sağlar. Öğretmenler, yetkilendirildiklerinde kendi işlerini daha iyi yönetebilir ve öğrencilere daha etkili bir şekilde rehberlik edebilirler. Bu durum, öğrencilerin akademik başarısını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, güçlendirici liderlik, özel öğretim kurumlarında öğretmenlerin mesleki gelişimini destekler. Lider, öğretmenlere sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, onların mesleki bilgi ve becerilerini artırmalarını sağlar. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini daha yetkin hissetmelerine ve öğrencilere daha kaliteli bir eğitim sunmalarına katkıda bulunur.

Güçlendirici liderlik, özel öğretim kurumlarında kurumsal bağlılığı da artırır. Çalışanlar, kendilerini değerli hissettiklerinde ve örgütsel hedeflere ulaşmak için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerinde, kuruma olan bağlılıkları artar. Bu durum, özellikle özel öğretim kurumlarında çalışanların sık sık değiştiği bir ortamda, kurumsal sürekliliği sağlamak açısından önemlidir. Özel öğretim kurumlarında güçlendirici liderlik, kurumların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu liderlik tarzı, öğretmenlerin yetkilendirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi yoluyla, kurumların hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Özellikle rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren özel öğretim kurumları için güçlendirici liderlik, etkili bir yönetim modeli olarak öne çıkmaktadır. Ancak, güçlendirici liderliğin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, liderlerin bu liderlik tarzının temel prensiplerini iyi anlamaları ve uygulamaları gerekmektedir. Liderler, çalışanların yeteneklerine güvenmeli, onları yetkilendirmeli ve karar alma süreçlerine dâhil etmelidir. Ayrıca, liderler, çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemeli ve onlara sürekli eğitim fırsatları sunmalıdır. Sonuç olarak, özel öğretim kurumlarında güçlendirici liderlik, kurumların başarısı için önemli bir faktördür. Bu liderlik tarzı, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak, öğrencilerin akademik başarısını olumlu yönde etkiler ve kurumsal bağlılığı güçlendirir. Bu nedenle, özel öğretim kurumlarının liderleri, güçlendirici liderlik prensiplerini benimseyerek, kurumlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilirler.

Özel öğretim kurumları, kamusal eğitim yapısından farklı olarak piyasa koşullarında varlık gösteren, öğrenci memnuniyeti, akademik başarı ve velilerin beklentileri doğrultusunda şekillenen kurumlardır. Bu nedenle özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik becerileri, sadece bürokratik işlemleri yönetmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda öğretmenleri motive etmek, öğrenci başarısını artırmak ve okulun marka değerini yükseltmek gibi çok boyutlu işlevler taşır. Bu kurumlarda görev yapan liderlerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarma becerisidir. Güçlendirici liderlik, tam da bu noktada devreye girerek öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmasını, yenilikçi uygulamalar önermesini ve mesleki gelişimlerini sürdürmesini destekler. Ayrıca özel öğretim kurumlarında yüksek öğretmen sirkülasyonu göz önüne alındığında, liderlerin bu sirkülasyonu azaltacak şekilde öğretmen bağlılığını artırmaları büyük önem taşır.

Güçlendirici liderlik uygulamalarının öğretmen performansına etkisi, çeşitli araştırmalarda pozitif yönde tespit edilmiştir. Ahearne, Mathieu ve Rapp (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, güçlendirici liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık düzeylerini anlamlı şekilde artırdığı belirtilmiştir. Benzer şekilde eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar da, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katıldıkları ve yöneticiler tarafından desteklendikleri durumlarda, ders içi performanslarının ve öğrenci ile ilişkilerinin daha nitelikli hale geldiğini göstermektedir. Özellikle özel öğretim kurumlarında, öğretmenlerin çalışma koşulları, iş güvencesi ve ücret dengesi gibi faktörlerde kamu okullarına göre farklılıklar bulunduğundan, liderin güçlendirici yaklaşımı öğretmenin kuruma olan bağlılığı açısından daha da belirleyici hale gelir. Liderin öğretmeni yalnızca görevlerini yerine getiren bir çalışan olarak değil, okulun vizyonuna katkı sunan bir paydaş olarak görmesi, performans artışını beraberinde getirir.

Kurum kültürü, bir okulun “ruhunu” oluşturan değerler, normlar ve paylaşılan inançlar bütünüdür. Güçlendirici liderliğin etkili şekilde uygulanabilmesi için açık iletişime dayalı, katılımcı ve destekleyici bir kurum kültürünün varlığı gereklidir. Bu tür bir kültür, liderin öğretmenleriyle güven ilişkisi kurmasını kolaylaştırır, öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlar ve yeniliklere açık bir atmosfer oluşturur. Güçlendirici liderliğin kurum kültürüyle etkileşimi çift yönlüdür. Güçlendirici liderlik kurum kültürünü geliştirirken, aynı zamanda güçlü bir kurum kültürü de bu liderlik tarzını daha etkili kılar. Örneğin, katılımcılığın yüksek olduğu bir okulda öğretmenler karar alma süreçlerine daha fazla dâhil olur ve bu da liderin güçlendirici uygulamalarını destekler. Bunun tam tersine, otoriter ve merkeziyetçi bir kültürde ise güçlendirici liderlik girişimleri dirençle karşılaşabilir. Her ne kadar güçlendirici liderlik eğitim kurumları için ideal bir model gibi görünse de, uygulamada çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Özellikle özel öğretim kurumlarında, kurumsal hiyerarşinin çok belirgin olması, liderin inisiyatif kullanmasını zorlaştırabilmekte; bazı yöneticiler yetki paylaşımını bir tehdit olarak algılayabilmektedir. Ayrıca zaman baskısı, performans hedefleri ve rekabet ortamı, liderlerin öğretmenlerle birebir ilgilenmesini engelleyebilir. Bu sorunlara çözüm olarak, özel öğretim kurumlarında liderlik eğitimi programlarının güçlendirilmesi, yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimlerin artırılması ve okullarda daha yatay örgütlenme modellerinin benimsenmesi önerilebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen platformlar kurularak kurumlardaki yönetim ve karar alma gibi etkin yönetim süreçlerine katılımları sağlanabilir.

Bu araştırma sonucunda, güçlendirici liderliğin özel öğretim kurumlarında öğretmen performansı, örgütsel bağlılık, öğrenci başarısı ve kurum kültürü üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Güçlendirici liderlik, yalnızca bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda kurumsal gelişimi sürdürülebilir kılan bir strateji olarak değerlendirilmelidir. Özellikle özel öğretim kurumlarının dinamik yapısı, liderlerin çalışanlarıyla daha yakın ve iş birliğine dayalı bir ilişki kurmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, güçlendirici liderlik öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını artırmakta, onları daha üretken ve yaratıcı bireyler haline getirmekte, dolayısıyla tüm okulun genel başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu liderlik tarzının kurumsal yapılara entegre edilebilmesi için hem yöneticilere hem de öğretmenlere yönelik yapısal ve eğitimsel desteklerin sunulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Adalet.
- Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişi özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 211-238.
- Amundsen, S., & Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25, 487-511.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge*. Springer.

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249- 269.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ekinoks.
- Blase, J., & Blase, J. (1996). Facilitative school leadership and teacher empowerment: Teacher's perspectives. *Social Psychology of Education*, 1(2), 117-145.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Doğan, S. (2003). *Rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme: Empowerment*. (1.Baskı). Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddednes: the moderating roles of task interdependence and organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 3-10. 10.1016/j.sbspro.2015.11.321
- Genç, Z. (2017). Otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve mentorluk ihtiyaçları. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 7(1), 91-97.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Günbayı, İ., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 575-602.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. Jossey-Bass.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Making the case for procedural justice: Employees thrive and work hard. *Journal of Managerial Psychology*, 35, 100-114.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. baskı). Beta Yayınları.
- Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322-335.
- Konan, N. ve Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici Liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe 'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054.

- Konczak, L.J., Stelly, D.J., & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Lee, A., & Nie, Y. (2016). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 260-283. <https://doi.org/10.1177/1741143215578448>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 306-325.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *New superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Özmutaf, M. N. (2007). Liderliğin örgüt kültürü içinde değişimsel boyutta değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 83-98
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Pearce, C., & Sims, H. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of adverse, directive, transactional transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308- 330. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.675625>
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in- role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63, 1743-1770.
- Siyal, S. (2023). Leadership and management in organizations: Perspectives from SMEs and MNCs. *Frontiers in Psychology*, 14, 1156727.
- Soylu, S. ve Okçu, V. (2022). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 752-767. <https://doi.org/10.21666/muefd.1103044>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, N. (2016). *Güç ve güçlendirme*. Nika
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. (1. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Ş. Çetin, R. Baltacı, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zimmerman, B. J. (1995). Self-Efficacy and educational development. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (202-231). Cambridge University.