



**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BİLİM VE SANAT MERKEZİ ÖĞRETMENLERİNİN PSİKOLOJİK**  
**GÜÇLENDİRME ALGI GÖRÜŞLERİ**  
**(DENİZLİ İLİ PAMUKKALE İLÇE ÖRNEĞİ)**

**Aylin DAĞLAR**

**DENİZLİ - 2018**

**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BİLİM VE SANAT MERKEZİ ÖĞRETMENLERİNİN PSİKOLOJİK**  
**GÜÇLENDİRME ALGI GÖRÜŞLERİ**  
**(DENİZLİ İLİ PAMUKKALE İLÇE ÖRNEĞİ)**

**Aylin DAĞLAR**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Selçuk ŞİMŞEK**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Aylin DAĞLAR tarafından hazırlanan “Bilim Ve Sanat Merkezi Öğretmenlerinin Psikolojik Güçlendirme Algı Görüşleri (Denizli ili Pamukkale İlçe Örneği)” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yrd.Doç. Selçuk ŞİMŞEK

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../...../2018 tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Aylin DAĞLAR

## TEŞEKKÜR

Proje çalışmamın planlanma, araştırma, yürütülme ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında Őekillendiren hocam ve danışmanım Sayın Yrd. Doç. Selçuk ŞİMŞEK'e

Yüksek lisansa başladığım günden bugüne kadar her konuda yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşım Bahar ağrı ŐAN'a,

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim bütün hocalarıma,

Anket formunu uygulamamda bana yardımcı olan BİLSEM ğretmenlerine,

Yüksek Lisans Eğitimim boyunca, ihmal ettiğim canım oğlum Doruk AKBULUT'a

Teşekkür ederim.

Aylin DAğLAR

## ÖZET

### BİLİM VE SANAT MERKEZİ ÖĞRETMENLERİNİN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME GÖRÜŞLERİ

( DENİZLİ İLİ PAMUKKALE İLÇESİ ÖRNEĞİ )

**Aylin DAĞLAR**

Eğitim Bilimleri ABD

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

Proje Danışmanı: Yrd. Doc. Selçuk ŞİMŞEK

Bu araştırmanın amacı Bilim ve Sanat Merkezi öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin görüşlerini almaktır. Bu görüşler doğrultusunda öğretmenlerin kurum ve mesleki anlamda kendilerini ne oranda etkin,yetkili, özerk hissettikleri ve meslekleri onlar için ne anlam ifade ettiği araştırılmıştır.

Araştırmada “nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli” kullanılmıştır. Bu araştırmada, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme görüşleri Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan Nezihe-Derya Baltalı Bilim Sanat Merkezinde görev yapan yirmi yedi öğretmene yapılandırılmış görüşme formu uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda Bilim ve Sanat öğretmenleri, kendilerini kurum için anlamlı ve yeterli bulurken; büyük çoğunluğu mesleklerini yerine getirirken özerk olmadıklarını, proje ve etkinliklerde etkili olmadıklarını düşünmektedir. Sonuç olarak; Bilim ve Sanat Merkezi öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güçlendirme Algısı, Bilim ve sanat Merkezi, Öğretmen

## İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
GİRİŞ.....	1
1. PROBLEM.....	1
1.1 Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.2.1. Alt Problemler .....	3
1.2.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.2.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.2.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	4
1.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.2.6. Tanımlar .....	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	6
2.1.Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Kavramı .....	6
2.1.1. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları.....	7
2.1.2. Anlam Boyutu .....	7
2.1.3. Yetkinlik Boyutu .....	8
2.1.4. Özerklik / Seçim Boyutu .....	8
2.1.5. Etki Boyutu.....	9
2.2.Bilim Sanat Merkezi Kurumlarının Yeri ve Önemi .....	10
2.2.1. Öğrenci Seçimi .....	10
2.2.2. Öğretmenlerin Önemi ve Seçimi .....	11
2.3. İlgili Araştırmalar .....	11
3. YÖNTEM .....	13
3.1.Araştırmanın Modeli .....	13
3.2.Çalışma Grubu .....	13
3.3. Verilerin Toplanması .....	14
3.4.Temaların Oluşturulması.....	15
3.5. Bulgular ve Yorum.....	17
4. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER .....	24

4.1. Sonuç.....	24
4.2. Öneriler .....	26
4.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	26
4.2.2. Araştırmalar İçin Öneriler .....	27
KAYNAKÇA.....	28
EKLER.....	31
ÖZGEÇMİŞ .....	33



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

### 1. PROBLEM

#### 1.1 Problem Durumu

Eğitim sürecinin temel yapı taşları arasında öncelikli olarak okul görülmektedir. Okul eğitim-öğretim etkinliklerinin gerçekleştirilmeye çalışıldığı yerlerdir. Okul öncesinden başlayarak üniversiteye kadar her kademedede insanları yetiştirmeye ve geliştirmeye çalışır. Okul üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insanın oluşturduğu, informal yönünün daha ağır bastığı bir örgüttür. Eğitim, insana dönük bir hizmet; okul, eğitim hizmetini üreten bir örgüt ve yapı; eğitim ve okul da uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanı olarak tanımlanır(Şişman,2010).

Eğitim örgütlerinin öncelikli amacı öğrencilerin akademik, sosyal ve duygusal yönden gelişmelerini sağlamaktır. Okulun, amacını etkili şekilde başarabilmesi, okul içi ve okul dışı birçok etmene bağlıdır. Bu etmenlerden biri de öğretmenlerin okullarda gerçekleştirdikleri performansın niteliği ve niceliğidir. Öğretmen performansı, öğretmenlerin okulun amacına yönelik sundukları katkı olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda öğretmen performansı, öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili sahip oldukları bilgi, beceri ve motivasyonu bütünleştirmeleri sonucunda okullarda sergiledikleri örgütsel bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2014). Bu tanımda öne çıkan ‘bilgi ve beceri’ ile ‘motivasyon’ ise öğretmen performansının niteliğini belirleyen temel unsurlar arasında sıralanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Öğretmenler, eğitim kurumlarının sağlıklı bir biçimde yaşamını sürmesinde, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesinde ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etki gücüne sahiptir. Eğitim kurumlarında yapılan her düzenleme ve gelişim doğrudan ya da dolaylı olarak öğretmenlerle gerçeklemektedir. Öğretmenlerin

olumlu tutum ve davranışları, eğitim-öğretim süreçlerinin gelişimini desteklerken; olumsuz tutum ve davranışlar, bu süreçlerin duraklamasına hatta gerilemesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, eğitim kurumlarında öğretmenlerin olumlu tutum ve davranış geliştirmesini destekleyici faktörler ön plana çıkmaktadır. Öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecinde esnek olmasını ve kendilerini daha özgür hissetmesini sağlayan güçlendirme faktörü de bunlardan biridir.

Öğretmen sadece bilgi aktaran değil, kişilerin tutum, davranışlarını çağın şartlarına göre yönlendiren ve sisteme yeniden kazandıran kişidir. Bu görevler onu okul örgütünün temel üyesi yapar. Öğretmenlerin görevlerinde başarılı olabilmesi için psikolojileri ve görüşleri önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin bireysel görüşlerindeki hür iradelerini, kişisel yetkinliklerini, anlam ve etki boyutunda güçlendirmek okul örgütünün daha verimli çalışmasına kaynak sağlayacaktır. (Tanrıöğen 2014b).

Balay'a (2000) göre; eğitim örgütleri gibi, bireyleri değiştiren ve üretken hale getiren örgütler de göz önüne alındığında, öğretmenlerin performanslarını ölçmenin güçlüğü nedeniyle iyi bir öğretim, büyük ölçüde öğretmenlerin bağlılığına, bilgisine ve güdülenmişliğine dayanmaktadır. Bu nedendir ki, her alanda olduğu gibi, okullarda da başarının artması için, örgüte olan bağlılıkların üst düzeyde olması gerekmektedir. Psikolojik güçlendirme, okul gibi insan ağırlıklı örgütlerde, örgütsel stres kaynakları ile başa çıkabilmenin önemli kaynaklarından biridir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş bireylerin kırılganlıkları azalacağından örgütlerde güçlüklerde baş etmede daha dayanıklı hale gelmelerine neden olabilir. Özellikle psikolojik olarak güçlendirilmiş öğretmenlerin okul dediğimiz insan ağırlıklı örgütte daha verimli olabilecekleri öngörülebilir.

Psikolojik güçlendirme sonucu çalışanlarda bazı davranışsal değişiklikler gözlenmektedir. Kişilerin kendine olan güvenlerinin artması, daha kaliteli hizmet sunmaları, kişisel gelişim için istekli olmaları ve fırsatlar bulmaları, karar alma ve sorun çözme konusunda sorumluluk almaları bunlardan birkaçını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen nedenlerle Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ye ilişkin görüşlerine bakılacaktır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapmakta olan öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirmeye ilişkin görüşleri nasıldır?

### 1.2.1. Alt Problemler

1. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmenlerin mesleki anlam görüşleri nasıldır?
2. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmenlerinin mesleki anlamda yetkinlik görüşleri ne ölçüdedir?
3. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmenleri kurumdaki etkinlikleri ve projeleri yürütmeye kendilerini ne ölçüde özerk hissediyorlar?
4. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmenlerin kurumlarındaki faaliyetlerdeki ve etkinliklerdeki etki görüşleri nasıldır?

### 1.2.2. Araştırmanın Amacı

Öğretmen sadece bilgi aktaran değil, kişilerin tutum, davranışlarını çağın şartlarına göre yönlendiren ve sisteme yeniden kazandıran kişidir. Bu görevler onu okul örgütünün temel üyesi yapar. Öğretmenlerin görevlerinde başarılı olabilmesi için psikolojileri ve görüşleri önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin bireysel görüşlerindeki hür iradelerini, kişisel yetkinliklerini, anlam ve etki boyutunda güçlendirmek okul örgütünün daha verimli çalışmasına kaynak sağlayacaktır. Bilim ve Sanat merkezi öğretmenleri öğrencilerin yaratıcı düşünce, keşif, icat, sosyal ilişkilerde başarı, inovasyon, liderlik, iletişim ve sanatsal beceriler kazanmalarında çok önemli bir öneme sahiptirler. Bu çalışmanın amacı; öğrencilere özel yetenekleri doğrultusunda bilimsel çalışma disiplini kazanmaları, disiplinler arası düşünme, sorunları çözme, belirlenen ihtiyaçları karşılamaya yönelik projeler gerçekleştirilmeyi amaçlayan bilim sanat merkezlerindeki öğretmenlerin psikolojik güçlendirme görüşlerini ve güçlendirme algılarını artıracak çalışmaları belirlemektir.

### 1.2.3. Araştırmanın Önemi

Psikolojik güçlendirme bireylerin rolleri hakkında olumsuz düşünceleri ortadan kaldırarak kendilerine olan özgüveni artırmayı hedefler. Güçlendirmede yönetiminin uygulamalarından çok bireylerin işleri yaptıkları sürece odaklanmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik anlamda güçlendirilmeleri için benlik saygısı, performansa dayalı ödül, kontrol odağı ve bilgiye erişim gibi faktörlerin aktif olarak kullanılması gerekmektedir (Sprietzer, 2007). Kişilerin benlik saygısı çevresindeki kişilerin bakış açısıyla doğru orantılıdır. Öğretmenlerin işlerinden ve sonuçlarında sorumlu ve kontrol sahibi olmaları okulların amaç ve misyonu yönünde karar vermelerini etkilemektedir. Yaptıkları iş ile ilgili

bilgilendirilen ve bu konuda ilerlemesi için eğitilen birey benlik saygısını geliştirmekle kalmaz; sahip olduğu rolü için daha fazla sorumluluk almak isteyecektir.

Bu araştırma ile Bilim ve Sanat Merkezi öğretmenlerin psikolojik güçlendirme görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda kurumun vizyonu, misyonu ve eğitsel amaçları, öğretmenlerin gelişimi, öğrencilerin başarısı, bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılmadaki etkinliği, kurumun fiziki şartlarının iyileştirilmesi, sosyal aktivitelere katılım konuları irdelenerek bu konularda öğretmenlerin “anlamlılık, etkililik, özerklik ve yetkinlik” görüşleri araştırılmıştır.

#### **1.2.4. Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir. Bunlar;

1. Görüşmelere Bilim ve Sanat öğretmenleri gönüllü olarak katılmışlardır.
2. Araştırmaya katılan Bilim ve Sanat öğretmenleri, sorulara samimi ve güvenilir cevaplar vermişlerdir.

#### **1.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma, Denizli ilinin Pamukkale ilçesindeki, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Nezihe-Derya Baltalı Bilim Sanat merkezinde çalışan öğretmen görüşmeleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın verileri kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular ile sınırlıdır.

#### **1.2.6. Tanımlar**

**Bilim ve Sanat Merkezleri:** Okul öncesi eğitim, ilkokul, ortaokul ve lise çağındaki özel yetenekli öğrencilerin (resim, müzik ve genel zihinsel yetenek) örgün eğitim kurumlarındaki eğitimlerini aksatmayacak şekilde bireysel yeteneklerinin farkında olmalarını ve kapasitelerini geliştirerek en üst düzeyde kullanmalarını sağlamak amacıyla açılmış olan bağımsız özel eğitim kurumlarıdır.

**Üstün veya Özel Yetenekli Çocuk:**Özel akademik alanlarda veya zekâ, yaratıcılık, sanat ve liderlik kapasitesi yönüyle yaşıtlarına göre yüksek düzeyde performans gösteren ve bu tür yeteneklerini geliştirmek için okul tarafından sağlanamayan hizmet veya faaliyetlere gereksinim duyan çocuktur.

**Psikolojik Güçlendirme:** Psikolojik bakımdan güçlü duruma getirme, güç kazandırmasını sağlama.

**Etki:** İş ile ilgili çıktıların denetiminin kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir.

**Anlam:** İşgörenin, kişisel değerleri ve standartları ile işe ilişkin amaç ve hedefleri karşılaştırarak bir sonuç çıkarmasıdır.

**Kişisel Yetkinlik:** Bir bireyin, sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimine ilişkin olarak yaptığı değerlendirmeler ya da yargılamalardır.

**Özerklik/ Seçim:** Bireyin işi başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda inisiyatif kullanabilmesidir.

**Öğretmen:** Bir bilim dalını, bir sanatı ya da teknik bilgileri öğretmeyi meslek edinmiş, eğitim kurumlarında ders veren kimsedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde psikolojik güçlendirme kavramı ,bilim sanat merkezlerinin dünyadaki ve ülkemizdeki tarihçesi,bilim sanat okullarına öğrenci,öğretmen atama süreçleri ve ilgili araştırmalar verilmiştir.

#### 2.1.Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme, çalışanların hizmet etme anlayışlarının temelinde yer alan ve hizmet fikirlerinin kaynağını oluşturan önemli bir kavramdır. Güçlendirilmiş olan çalışanlar; hizmet sunumunda sadece müşterilerin beklentilerinin karşılanması için hareket etmezler, aynı zamanda memnuniyet duymayan müşterilerin şikâyetlerini dinleyerek, bu şikâyetlerin ortadan kaldırılmasını sağlarlar.

Psikolojik güçlendirme bireylerin rolleri hakkında olumsuz düşünceleri ortadan kaldırarak kendilerine olan özgüveni artırmayı hedefler. Güçlendirmede yönetiminin uygulamalarından çok bireylerin işleri yaptıkları sürece odaklanmaktadır. Çalışanların psikolojik anlamda güçlendirilmeleri için benlik saygısı, performans dayalı ödül, kontrol odağı ve bilgiye erişim gibi faktörlerin aktif olarak kullanılması gerekmektedir (Sprietzer, 2007). Kişilerin benlik saygısı çevresindeki kişilerin bakış açısıyla doğru orantılıdır. Çalışanların işlerinden ve sonuçlarında sorumlu ve kontrol sahibi olmaları organizasyonun amaç ve misyonu yönünde karar vermelerini etkilemektedir. Yaptıkları iş ile ilgili bilgilendirilen ve bu konuda ilerlemesi için eğitilen birey benlik saygısını geliştirmekle kalmaz; sahip olduğu rolü için daha fazla sorumluluk almak isteyecektir.

Psikolojik güçlendirme anlam (meaning), yetkinlik (competence), özerklik (autonomy) ve etki (impact) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Spreitzer, 1997). Herhangi bir boyutun eksikliği veya yokluğu diğer boyutları da etkilemektedir. Çalışanın iş ile ilgili anlam boyutunun eksikliği işi ile ilgili önemli konularda fikir sunamamasına ve yetkinliğini kullanamamasına, alınması gereken kararlarda pasif kalarak özerklik özelliğini yitirmesine bunun sonucunda işin çıktısı konusunda etkisiz olmasına neden olmaktadır. Anlam (Meaning); çalışanın inanç, değer ve davranış özellikleriyle iş rolünün gerekleri arasındaki uyumu ifade eder. Yetkinlik (Competence); çalışanın yeteneklerini işin

özellikleri doğrultusunda kullanmasıdır. Özerklik (Autonomy); çalışanın işi başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Etki (Impact); çalışanın işin sonuçları üzerindeki kontrol duygusudur.

### **2.1.1. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları**

Psikolojik güçlendirme kavramı; çalışanların işlerine yönelik kontrollerini içeren bir dizi psikolojik durum olmak bakımından, örgütsel yapılanmada güç ve kontrolün çalışanlarla paylaşıldığı ve yönetsel uygulamalardan ziyade çalışanların işlerini yapmalarına ya da nasıl yapmaları gerektiğine odaklanan bir kavramdır. Bu temelde Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi geliştirdikleri “Bilişsel Model” bağlamında değerlendirmekte ve aşağıdaki alt başlıklar doğrultusunda ele alınacak olan boyutlar çerçevesinde açıklamaktadırlar.

### **2.1.2. Anlam Boyutu**

Psikolojik güçlendirmenin “anlam boyutu”; çalışanların, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda işlerine yükledikleri anlamı, idealleri ve standartları ifade etmektedir. Bu yönüyle de psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu, çalışanların işlerini bir anlamda içselleştirmeleri olarak değerlendirilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Anlam boyutu; çalışanların davranışlarının, inançlarının ve değerlerinin iş rollerinin gerekleri ile uyumlu olması durumunda, psikolojik güçlendirmenin çok daha kolay gerçekleştirilebileceği anlayışına dayanmaktadır (Spreitzer, 1995). Yapılan işin çalışan tarafından anlamlı bulunması, personel güçlendirmenin de lokomotif olarak hizmet görmektedir. Aynı şekilde çalışanların yaptıkları işler ile değerleri arasında söz konusu olan uyumsuzluk, psikolojik güçlendirme sürecini olumsuz yönde etkileyecek ve personelin güçlendirilmesine katkı sağlamayacaktır.

Doğan ve Demiral’a (2009) göre; çalışanların işlerine yönelik düşük düzeyde bir anlamlılık algısına sahip olmaları, işlerine karşı ilgisiz olmalarını, umursamaz yaklaşımlarını ve örgüt içerisinde soğukluk yaşanmasını beraberinde getirecek ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de o oranda düşük olacaktır. Bu temelde anlamlılık algı düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyi de o oranda artmış olacaktır. Aynı doğrultuda yüksek anlamlılık düzeyine sahip olan çalışanların, yaptıkları işten daha fazla tatmin

olmaları söz konusu olacak ve işini severek yapan çalışanlar dolayısıyla da örgüt verimliliği artacaktır.

### **2.1.3. Yetkinlik Boyutu**

Thomas ve Velthouse'a (1990) göre "yetkinlik boyutu"; çalışanların işleri ile ilgili olarak yapmaları gerekenleri başarı ile gerçekleştirmelerini ya da iş ve görev tanımlarında yer alan tüm işleyişleri gereği gibi yerine getirmelerini ifade etmektedir. Aynı bakış açısıyla Spreitzer'a (2007) göre yetkinlik boyutu; çalışanların kendilerini yaptıkları iş konusunda yeterli görmelerini ve bu yöndeki performans ve yeteneklerine güvenmelerini ifade etmektedir.

Yetkinlik bireyin işini en iyi şekilde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır (Çöl, 2004) ya da biraz daha açık ifadeyle bireyin yaptığı işi ustaca ve en iyi şekilde yapabilecek yeteneğe sahip olduğuna inancıdır (Lee ve Koh, 2001). Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyime ilişkin değerlendirmeler bireysel olarak yaptığı değerlendirmeleri içerir (Bolat, 2003). Doğan ve Demiral'a (1990) göre de; düşük öz – yeterlilik algısına sahip olan çalışanlar, aynı doğrultuda kendilerini işleri kapsamında yetkin görmüş olmayacaklar ve bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmalarını gerektiren işlerden kaçınma eğilimi göstereceklerdir. Bu psikolojik durum içerisinde bulunan çalışanlar, genel anlamda çaresizlik duygusu ile karşı karşıya kalacaklar ve benlik saygılarında yetersizlikler gündeme gelecektir. Aynı şekilde yüksek öz – yeterlilik algısına sahip olan çalışanlar ise; çalışma ortamlarında ya da işleri ile ilgili olarak ne denli güçlükle karşılaşılırsa karşılaşsınlar, her zaman dirençli olmak ve çaba sarf etmek adına hareket etmiş olacaklardır.

### **2.1.4. Özerklik / Seçim Boyutu**

Özerklik / Seçim Boyutu, çalışanların işleri kapsamında almaları gereken sorumlulukları ifade etmektedir (Siegall ve Gardner, 2000). Özerklik, çalışanların işlerinin sonuçlarından kendilerini sorumlu olarak görüp görmemelerini ya da sorumluluk alabilecek durumda olup olmamalarını içermektedir (Wilkinson, 1998). Eğer çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili olarak seçim yapma imkânına sahipler, kararlarını da kendileri verebilecekler ve gerektiğinde de davranışlarını değiştirebileceklerdir.



Çalışma ortamında seçme hakkında ve imkânına sahip olan bir çalışan, özgür iradesini ortaya koyma hakkına ve gücüne de sahip olabilecek ve dolayısıyla da işlerine ilişkin daha esnek (AryeeveChen, 2006), yaratıcı ve inisiyatif sahibi (Garfield, 1993), dayanıklı ve denetimli (Janssen, Schoonebeek&Looy, 1997) olabileceklerdir. Buna karşılık sürekli yöneticileri ya da diğer çalışanlar tarafından denetlendiği algısında olan çalışanlar, daha olumsuz duygulanımlar içerisinde olacaklar (King&Ehrhard, 1996) ve azalmış benlik saygısı doğrultusunda (Laschinger, Finegan, Shamian&Wilk, 2004) daha gergin bir çalışma iklimi oluşturacaklardır.

### **2.1.5. Etki Boyutu**

Etki boyutu; çalışanları, iş yapma süreçlerinde istenen etkileri oluşturabilecek farklılıkları yapabilme derecelerini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Çalışanlar sistem, örgütsel yapı ya da yaptıkları iş ve süreci üzerinde etkili olduklarını hissedebilirlerse, örgütsel sonuçlar üzerinde de etkili olduklarını düşünmeleri bakımından, daha fazla çaba sarf etme ve daha verimli bir çalışma sergileme eğiliminde olacaklardır. Etki, iş ile ilgili çıktılarının kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir.

İşgörenler kontrol algısına sahipse, iş çıktılarını, kendi bilgi, yetenek ve çabaları ile etkileyebileceklerini hissederler. Kişi, çıktıların dışsal faktörler aracılığı ile kontrol edildiğini düşünüyorsa, bu durumda çıktıları etkileme konusunda fazla bir etkiye sahip olmadığını düşünecektir (Spreitzer, 1995).

Tüm bu boyutların her biri, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerine katkıda bulunmakla birlikte, tek başlarına yeterli olmayacaktır. Bu noktada Spreitzer (2007); her bir boyutun bir diğeri ile desteklenmesi gerektiğini belirtmekte ve psikolojik güçlendirmenin farklı yönlerini ifade eden bu boyutların, algılanan güçlülük duygusuna katkıda bulunacağını ifade etmektedir. Spreitzer'e (2007) göre; bu boyutlardan herhangi birinin eksik bırakılması ya da gözetilmemesi, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da azaltacağından, dört boyutunda bir arada ele alınması yerinde olacaktır. Boyutlardan birini eksik kalması, tam ve yeterli bir psikolojik güçlendirme sağlamayacak ve çalışanların da güçlendirme görüşleri da o denli düşük düzeyde gerçekleşecektir.

## 2.2.Bilim Sanat Merkezi Kurumlarının Yeri ve Önemi

Ülkemizde eğitim alan tüm bireyler gördükleri eğitim- öğretim süresince ilgi ve yeteneklerine göre farklılaştırılmamış müfredat programlarını izlerler. Bu program, bireylere toplum içinde yaşama bilincinin kazandırılması yönünden, demokratik değerlerin geliştirilmesi bakımından son derece faydalı ve vazgeçilmezdir. Fakat biz bu eğitimi uygularken, farklılıkları olan çocukları aynı program, aynı standart içine sokmaya çalışıyoruz. Başka bir deyişle; özel eğitim kapsamına giren ve ortalamadan farklılık gösteren çocuklarımıza standart olan eğitim sistemimiz içinde, uygun ortam ve eğitim sağlayamıyoruz.

Bu noktalardan hareketle kurulan, Bilim ve Sanat Merkezleri; Okul öncesi, İlköğretim ve Ortaöğretim çağındaki öğrencilerin Özel Yeteneklerini geliştirerek, bilimsel düşünce ve davranışlarla estetik değerleri birleştiren, üretken, problem çözen, iletişim becerilerini bilen ve uygulayan, ruh sağlığı yerinde bireyler haline gelmelerini; bu öğrencilere özel eğitim aktiviteleri yoluyla sağlayan bir eğitim kurumudur.

1996 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğünün “İlköğretim Çağı Öğrencilerinin Özel Yeteneklerini Geliştirme Projesi” ile başlayan çalışmalar sürdürülmüştür. Daha sonra Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın 25.10.2001 tarih ve 012648 salılı kararı ile “Milli Eğitim Bakanlığı Bilim ve Sanat Merkezleri Yönergesi” yürürlüğe konularak konu, mevzuatı olan bir uygulama haline getirilmiştir(Akt: Yeşilova, 1997).

1993 yılında geliştirilen ilk bilim ve sanat merkezi Ankara'da açılmıştır. Sonrasında İstanbul, İzmir, Bayburt ve Denizli illerinde pilot uygulama devam ettirilmiştir. Özel yetenekli öğrencilerin kendi potansiyellerini anlamaları, kendilerine ve topluma katkıda bulunabilmeleri için normal okullarda verilen eğitimin ötesinde farklılaştırılmış bir eğitim programı sunan Bilim ve Sanat merkezleri, 80 ilde 113 BİLSEM adı ile hizmet vermektedir.

### 2.2.1. Öğrenci Seçimi

Bakanlıkça belirlenen tanılama yaşı veya sınıf seviyesi esas alınarak ve genel zihinsel yetenek, görsel sanatlar ile müzik alanlarında özel yetenekli olduğu düşünülen öğrencilerin BİLSEM'lere aday gösterilmesi ile ilgili iş ve işlemler, Bakanlıkça

yayımlanan tanılama takvimi doğrultusunda yürütülür. Genel zihinsel yetenek alanında Bakanlıkça belirlenen tanılama yaşı veya sınıf seviyesi dışında aday gösterilen öğrenciler, rehberlik ve araştırma merkezlerince özel yetenekli olarak tanılananlar il özel eğitim hizmetleri kurulu kararı ile destek eğitim odası hizmetinden faydalanır (Millî Eğitim Bakanlığı Bilim ve Sanat Yönergesi 2007).

### 2.2.2. Öğretmenlerin Önemi ve Seçimi

BİLSEM'e öğretmen seçimi Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü ile Genel Müdürlük tarafından belirlenen atama ölçütleri doğrultusunda yayımlanan kılavuz hükümlerine göre Bakanlıkça yürütülür. BİLSEM'de verimliliğin ve kalitenin artırılması amacıyla her eğitim ve öğretim yılında alanlar bazında öğretmenlere ve yöneticilere Bakanlıkça yılda en az bir kez hizmet içi eğitim, seminer veya kurs düzenlenir (Millî Eğitim Bakanlığı Bilim ve Sanat Yönergesi 2007).

## 2.3. İlgili Araştırmalar

Bogler, Ronit, and Somech (2004) İsrail'deki toplam 983 ortaokul ve lise öğretmene yönelik anket çalışmasında öğretmen güçlendirme, öğretmenlerin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Pearson korelasyon ve çoklu regresyon analizleri sonucunda öğretmenlerin güçlendirme algı derecelerinin örgütsel mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ölçüde ilişki bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından mesleki gelişim, statü ve etki örgütsel ve mesleki bağlılıklarda önemli belirteç iken; karar verme, etki ve statü örgütsel vatandaşlık davranışında önemli belirteçler olmuştur.

Birçok araştırma bulguları, öğretmenlerin, işbirliği içinde planlama yapmanın eksikliğini programı farklılaştırmak için gayret göstermelerine engel olduğunu göstermektedir (Maguire, 2008).

Üstün zekâlı ve yeteneklilerin eğitimi ile ilgili öğretmen uygulamalarının denetimi ve yönetsel desteğin etkisi üzerinde çok az araştırma bulunmaktadır ve bu araştırmaların çoğu, öğretmenlerin, yeni öğretimsel etkinlikleri uygulamave öğretimi üstün zekâlılar için

farklılaştırma becerisi üzerinde yönetimsel desteğin olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Cortina, 2011).

Üstün zekalı ve yetenekliler alanında görev yapan yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim uzmanlarının, ebeveynlerin danışmanlığında düzenli olarak programları değerlendirmeli, okul politikalarını geliştirmeli ve uygulamalı, eğitimcilere profesyonel gelişim imknı sunmalı, programlara, uzmanlığa, etkinliklere ve bilgiye erişimi artırmak için okul içi ve dışı işbirliğini artırmalı, toplumu dahil edip desteğini alarak okul kapasitesini artırmalı, okul yıllık planlarına ve operasyonel planlara özel stratejiler dahil ederek üstün zekalı ve yetenekli öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdır (Queensland stn Zeklılar Programı, 2012).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı verilerin toplanması, temaların oluşturulması ve yorumlanması ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmada “nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli” kullanılmıştır. Nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışmasında, bir veya birkaç duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine derinlemesine araştırma yapılır (Yıldırım, 2006). Merriam (1998) nitel durum çalışmalarını “ bir örneğin, olgunun veya sosyal birimin, yoğun, bütüncül bir biçimde tanımlanması ve analizi” olarak ifade etmiştir (Merriam, 1998, s.27).

Bu araştırmada, Denizli ilinde Pamukkale ilçesinde bulunan Nezihe-Derya Baltalı Bilim Sanat Merkezinde görev yapan öğretmenlerinden beklenen liderlik davranışlarına ilişkin görüşler aynı kurumda görev yapan öğretmenlere anket uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2.Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Denizli ili merkezinde bulunan Nezihe-Derya Baltalı Bilim Sanat merkezine görev yapan toplam 27 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmen sayısı 27 kişi olduğu için evrenden örneklem seçimine gidilmemiştir. Yani, örneklem evrenin tamamından oluşturmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri tablo 1.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.1 Katılımcılara ait demografik bilgiler

Demografik Değişkenler	N	Yüzdellik (%)
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	15	%59
Erkek	12	%41
Toplam	27	%100
<i>Kıdem</i>		
5 yıldan az	0	%0
6-10 yıl arası	3	%11
11-15yıl arası	18	%67
16 yıldan fazla	6	%22
Toplam	27	%100
<i>Öğrenim</i>		
Eğitim Fakültesi	13	%48
Eğitim Enstitüsü	0	%0
Lisans Üstü	11	%41
Doktora	3	%11
Toplam	2	%100

Katılımcıların demografik değişkenlerin çoğunluğunun kadın, kıdem yılı 11-15 yıl arası ve lisans eğitim fakültesi mezunu oldukları görülmektedir.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Görüşme 2017 Kasım ayının ikinci haftası araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Öğretmenlerin uygun olduğu saatler önceden belirlenerek randevu istenmiştir. Görüşme sırasında rahatsız edilmemek için uygun bir oda ayarlanmıştır. Görüşmeler en fazla yirmi dakika sürmüştür. Öğretmenin cevapları uygulayıcı tarafından not edilmiştir. Gerekli zamanlarda öğretmenden izin alarak ses kaydı yapılmıştır. Öğretmenlerin programına göre günde en fazla üç öğretmen ile görüşme yapılmıştır.

### 3.4.Temaların Oluşturulması

Araştırmacı sorulara verilen cevaplar doğrultusunda her bir soru için temalar çıkarmıştır. Verileri yorumlarken betimsel analiz yoluna gidilmiştir. Verilerin yorumlanmasında ve tema oluşturulmasında katılımcıların söylediği cümlelerden alıntı yapıldı.Verilerin analizi için katılımcılara K1,K2,K3 olarak numaralandırıldı.Katılımcılara sorulan sekiz soru ;

- 1.,2. Sorular Anlam boyutu
- 3.,4. Sorular Yetkinlik
- 5.,6. Sorular Özerklik/ Seçim boyutu
- 7.,8. Sorular Etki boyutunu belirlemek için düzenlendi.

1. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmen olarak çalışmak sizin için ne anlam ifade ediyor?

- Mesleğim ile gurur duyuyorum
- Farklı öğrenciler ile çalıştığım için mutluyum
- Kaliteli işler yapıyorum
- Kendimi diğer öğretmenlerden farklı görüyorum
- Zor olanı başarıyoruz
- Sanatçı yetiştiriyorum
- Geleceğin bilim insanlarını yetiştiriyorum
- Özgün Düşünceyi destekliyorum
- Hayalimi gerçekleştiriyorum

2. Bilim ve Sanat Merkezinde mesleğinizi yaparken hissettiğiniz duygular nelerdir?

- Eleştirilmekten korkuyorum
- Gurur duyuyorum
- Öğrenciler başarılı olunca gurur duyuyorum.
- Ders işlerken çok mutluyum
- Kendimi hep yenilemeliyim bu yüzden telaşlıyım
- Bazı çalışmalarına kızıyorum,özen göstermiyorlar

3. Bilim ve Sanat Merkezinde mesleki anlamda kendinizi yetenekli görüyor musunuz?

(Neden)

- Alanımda iyi olduğumu düşünüyorum
- Alan bilgimi her zaman yenilemeliyim
- Teknoloji bilgim yetersiz
- Pedagojik anlamda çok yeterli bulmuyorum.
- İletişim bilgim iyi fakat teknolojik anlamda daha iyi olmalıyım.

4. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmen olabilmek için gerekli beceriler neler olmalıdır?

- Teknoloji yakından takip etmeli
- Uzmanlık alanlarını geliştirmeli.
- İletişim becerileri çok iyi olmalı
- Takım çalışmasını geliştirmeli
- Çalışkan-başarılı odaklı olmalı.
- Yaratıcılık becerisi yüksek olmalı olmalıdır.
- Sınıf yönetimi becerisi olmalı.
- Problem çözme becerisi olmalıdır.

5. Bilim ve Sanat Merkezinde yapılacak etkinliklerin belirlenmesinde veya planlanmasında kendinizi özgür hissediyor musunuz?

- Yeterince özgür değilim.
- Sistem engelliyor.
- Her çalışmayı yapıyorum, özgürüm.
- Çoğu etkinlikleri yapabiliyorum

6. Bilim ve Sanat Merkezinde istediğiniz etkinlikleri yapabiliyor musunuz?

Etkinlikleri planlarken çok fazla kişiden izin almanız gerekiyor mu?

- Sistemden dolayı çoğu kişiden izin alıyorum.
- Müdür ve müdür yardımcısından izin almadan yapmam.
- İdarecilerden onay alıyorum, sorumluluğu tek başıma alamam.



- Velimizden izin alıyorum

7. Bilim ve Sanat Merkezinde etkinliklerin belirlenmesinde ve planlanmasında sizin görüşleriniz alınıyor mu? (Sizce görüşleriniz ne derece önemli?)

- Sanat etkinliklerinde görüşlerim çok önemlidir.
- Sergiler için fikirlerim alınıyor.
- Konser ve etkinliklerde fikirlerim çok yararlı.
- Ulusal ve uluslararası yarışmalarda başarı için fikirlerim alınıyor.
- Çok görüşüm sorulmuyor
- Alanımla ilgili görüşlerim alınıyor.

8. Bilim ve Sanat Merkezinde siz olmasaydınız kurumda işlerin yürümesi sekteye uğrar mıydı?

- Çoğu yarışmaya katılamazdık.
- Yerime mutlaka öğretmen gelir.
- Sergiler çok etkili olmazdı.
- Yapılan etkinlikler çok ses getirmezdi
- Çok büyük değişiklik olmaz her öğretmen aynı etkinliği yapıyor.

### 3.5. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ilk alt problemi olan öğretmenlerin kuruma olan “anlam” görüşlerini almak için iki soru cümlesi sorulmuştur. Anlam görüşüyle ilgili sorular sonucunda çıkarılan temalar;

- Mesleğim ile gurur duyuyorum
- Farklı öğrenciler ile çalıştığım için mutluyum
- Kaliteli işler yapıyorum
- Kendimi diğer öğretmenlerden farklı görüyorum
- Zor olanı başarıyoruz
- Sanatçı yetiştiriyorum
- Geleceğin bilim insanlarını yetiştiriyorum
- Özgün Düşünceyi destekliyorum

- Eleştirilmekten korkuyorum
- Gurur duyuyorum
- Öğrenciler başarılı olunca gurur duyuyorum.
- Ders işlerken çok mutluyum
- Kendimi hep yenilemeliyim bu yüzden telaşlıyım
- Bazı çalışmalarına kızıyorum,özen göstermiyorlar

Görüşmeye katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapmaktan mutlu ve gururlu hissettiklerini belirttiler. Bilim ve Sanat Merkezinde mesleğinizi yaparken hissettiğiniz duygular nelerdir? Sorusuna Katılımcı 3 cevabı “Öğrenciler başarılı olunca gurur duyuyorum. Bilimsel ve sanatsal faaliyetlere öğretmenin katılımı sağlamalıdır. Öğretmenlerin tespit ettikleri eksiklere kaynak sağlanmalıdır”. Katılımcı 5 cevabı “Kendimi hep yenilemeliyim bu yüzden telaşlıyım Hizmetiçi çalışmalar, kamplar, yaz kampları, Bilsem resim, müzik, fizik, fen gibi bütün alanlardan zümre toplantıları ve uzmanlarla toplantılar”. Katılımcı 10 cevabı “.Ders işlerken çok mutluyum” katılımcı 12 cevabı “Eleştirilmekten korkuyorum Diğer Bilsemlemlerle sürekli irtibat halinde olmalı ve yapılan çalışmalar hakkında öğretmenleri bilgilendirmeli. Gerekli yazılı, görsel materyalleri ve ders araç-gereçlerin teminini sağlamalı” Katılımcı 19 cevabı “Gurur duyuyorum. Çalışan öğretmenlerin aşk ve şevklerinin artması adına desteklemeli, yeri geldiğinde de küçük sözlü veya yazılı ödüllendirmelidir. Çalışmayan arkadaşlarla da birebir ilgilenererek aksiyon haline getirmelidir. İlgiyle de aksiyon kazanmayan öğretmeni farklı birimlere yönlendirmek”

Öğretmenlerin kurumda çalışmanın ne anlam ifade ettiği sorulduğu diğer bir sorunun cevabında, kıdem yılı 6-10 olan öğretmenler farklı öğrenciler ile çalıştıkları için kendilerini yeniliklere hazırlamaları gerektiğini belirtti. Özellikle Müzik ve resim branşları öğretmenleri sanatçı yetiştirdiklerini belirterek sorumluluklarının yüksek olduğunu belirttiler. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmen olarak çalışmak sizin için ne anlam ifade ediyor? Sorusuna verilen örnek cevaplar; Katılımcı 1 cevabı “Mesleğim ile gurur duyuyorum kurumumuzun misyonunu, vizyonunu ve eğitsel amacını gerçekleştirdiğime inanıyorum”. Katılımcı 7’nin birinci soruya verdiği cevap “Farklı öğrenciler ile çalıştığım için mutluyum, öğrencilerimiz özel eğitim sınıfına ait ama algı düzeyleri çok iyi”. Katılımcı 11’inci cevabı “Kendimi diğer öğretmenlerden farklı görüyorum çünkü zor olanı başarıyoruz”. Katılımcı 13’ün cevabı “Geleceğin bilim insanlarını, sanatçıları yani

yaratıcı düşünce alt yapısına sahip bireyleri yetiştiriyorum”. Katılımcı 24’ün cevabı “Hayalimi gerçekleştiriyorum. Çünkü burada ders anlatmıyorum sadece yol gösteriyorum ”

Anlam, iş görenin, kişisel değerleri ve standartları ile işe ilişkin amaç ve hedefleri karşılaştırarak bir sonuç çıkarmasıdır. Bu sonuç, işin, birey için taşıdığı değerdir. İş ile ilgili amaç ve hedefler ile işgörenin kişisel değerleri ve standartları birbirine yakınlaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artacaktır. Başka bir deyişle, bir işin rol gereği gereksinimleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin işgören için taşıdığı anlamı gösterir. Öğretmenlerin psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmelerinin önemli değişkenleri “yapılan işin önemli görülmesi”, “yapılan işin anlamlı bulunması” ve “öğretmen yeterliliği”dir (Tanrıoğen, 2014b). Başka bir deyişle, yaptığı işin önemli ve anlamlı olduğunu hisseden bir öğretmenin kendini psikolojik olarak güçlü hissetmesinin daha kolay olacağı tahmin edilebilir. Bu değişkenler, örgütlerin sembolik ve kültürel boyutuyla çok yakından ilişkilidir. Sembolik boyut, örgütlerin genellikle gözle görülmeyen, kültürünü, misyonunu ve vizyonunu içeren ve çalışanların davranışlarını derinden etkileyen önemli bir bakış açısıdır Çöl (2004).

Araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin kuruma olan “yetkinlik” görüşlerini almak için sorulan sorularda öğretmenler kendilerini alan bazlı oldukça yeterli görürken; sınıf kontrolü, zaman yönetimi, teknolojik bilgi düzeyi bakımından çok yeterli bulmamaktadırlar. Yetkinlik görüşleri ile ilgili oluşan temalar;

- Alanımda iyi olduğumu düşünüyorum
- Alan bilgimi her zaman yenilemeliyim
- Teknoloji bilgim yetersiz
- Pedagojik anlamda çok yeterli bulmuyorum.
- İletişim bilgim iyi fakat teknolojik anlamda daha iyi olmalıyım.
- Teknoloji yakından takip etmeli
- Uzmanlık alanlarını geliştirmeli.
- İletişim becerileri çok iyi olmalı
- Takım çalışmasını geliştirmeli
- Çalışkan-başarılı odaklı olmalı.
- Yaratıcılık becerisi yüksek olmalı olmalıdır.
- Sınıf yönetimi becerisi olmalı.
- Problem çözme becerisi olmalıdır.

Bilim ve Sanat Merkezinde mesleki anlamda kendinizi yetenekli görüyor musunuz?(Neden)? Sorusuna verilen cevaplar; Katılımcı 24 cevabı “Alanımda iyi olduğumu düşünüyorum. Tam bilgi sahibi olmalıdır. Eksik olduğu hususlarda gurura kapılmadan bilgi sahibi öğretmen, öğrenci ve veliden çekinmeden sorup, danışıp bilgi sahibi olmalıdır. Bu konuda alçak gönüllü ve hoşgörülü olmalıdır” Katılımcı 5 cevabı “Bilgi ve donanımı yüksek olmalıdır” Katılımcı 6 cevabı “Alan bilgimi her zaman yenilemeliyim Teknoloji bilgim yetersiz”. Katılımcı 18 “Pedagojik anlamda çok yeterli bulmuyorum. İletişim bilgim iyi fakat teknolojik anlamda daha iyi olmalıyım” dedi.

Katılımcılara Yetkinliklerini artırmak için Bilim ve Sanat merkezinde ne gibi becerilere sahip olunması sorusuna özellikle çoğu bayan katılımcı teknolojik bilgi olarak cevap vermiştir. Bilim ve Sanat Merkezinde öğretmen olabilmek için gerekli beceriler neler olmalıdır? Sorusunun örnek cevapları; Katılımcı 18 “Teknoloji yakından takip etmeli; gerekli olan her yerde bu güçleri kullanmalıdır. Ben değil biz bilincinde olduğu sürece güç kullanımında sorun yok” Katılımcı 8 “Yaratıcılık becerisi yüksek olmalı olmalıdır”. Katılımcı 10 “Sınıf yönetimi becerisi olmalı dengeli güç” katılımcı 13 “Güzelliklerin artması için ödül gücünü kullanmalı. Katılımcı 16 “Problem çözme becerisi olmalıdır. Ödül ve uzmanlık güçleri” Katılımcı 23 “Çalışkan-başarılı odaklı olmalı”.

Öğretmenlerin işlerini yapmada kendilerini yeterli hissetmeleri de, öğretmenlerin kendilerini güçlü hissetmeleri üzerinde etkili olan bir değişken durumundadır. Kendini yeterli hisseden bir öğretmenin, kendini güçlü hissedeceği beklenir. Bir öğretmenin kendini yeterli ve güçlü hissetmesi, yaptığı işte daha etkili ve verimli olmasına katkıda bulunabilir. Güçlü öğretmen, alanındaki yeniliklerden çekinmez ve güvenli bir biçimde yeni uygulamaları sınıfında uygulamaya yönelebilir. Bu durum, bu öğretmenlerin sınıflarındaki çocukların da etkili ve güvenli olmalarına katkıda bulunabilir (Kurt, 2005). Bu nedenle, okul yöneticilerinin öğretmenlerin kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlama doğrultusunda onlara yardımcı olmalarında yarar görülmektedir. Öğretmenlerin alanlarındaki yayınları takip etmelerine, yüksek lisans yapmalarına ve bölgelerinde düzenlenen akademik ve sosyal etkinliklere katılmalarını teşvik etmeleri ve desteklemeleri, öğretmenlerin kendilerini güçlü hissetmelerine katkıda bulunabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan Özerklik / Seçim Boyutunu belirlemek için görüşmede iki soru sorulmuştur. Özerklik /Seçim görüşleri için elde edilen temalar;

- Yeterince özgür değilim.

- Sistem engelliyor.
- Her çalışmayı yapıyorum, özgürüm.
- Çoğu etkinlikleri yapabiliyorum
- Sistemden dolayı çoğu kişiden izin alıyorum.
- Müdür ve müdür yardımcısından izin almadan yapmam.
- İdarecilerden onay alıyorum, sorumluluğu tek başıma alamam.
- Velimizden izin alıyorum.

Kıdem yılı 16 yıldan fazla ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin kendilerini daha özerk hissettikleri görülmüştür. Fakat çoğu öğretmen görüşleri özerklik yönünden zayıf oldukları yönündedir. Bilim ve Sanat Merkezinde yapılacak etkinliklerin belirlenmesinde veya planlanmasında kendinizi özgür hissediyor musunuz ? sorusuna verilen örnek cevaplar; Katılımcı 2 “Yeterince özgür değilim. Bu nedenle yöneticileri demokratik kurallara mutlaka uymalıdır.” Katılımcı 7 “ Sistem engelliyor” Katılımcı 13 “Her çalışmayı yapıyorum, özgürüm”. Katılımcı 14 “ Her şey yaşlar doğrultusunda çoğunluğun isteği ve onayına göre planlanıp uygulanmalıdır. Bu şekildeki bir çalışma çalışanların motivasyonunu artırır” Katılımcı 19 “Çoğu etkinlikleri yapabiliyorum”

Öğretmenlerin özerklik görüşlerini belirleyen diğer soruya verdikleri yanıtlar doğrultusunda on öğretmen eğitim sisteminde dolayı izin prosedürünün çok uzun olduğunu belirtti. Bilim ve Sanat Merkezinde istediğiniz etkinlikleri yapabiliyor musunuz? Etkinlikleri planlarken çok fazla kişiden izin almanız gerekiyor mu? Sorularına verilen örnek cevaplar; Katılımcı 3 “Sistemden dolayı çoğu kişiden izin alıyorum” Katılımcı 7 “Müdür ve müdür yardımcısından izin almadan yapmam Araç-gereç malzeme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamalı. Bilsem öğrencilerini bir araya getirecek ve rahatlamalarını sağlayacak gezi, piknik, seminer vb. planlamalı. Bilsem öğrencilerini motive edecek konuşmalar yapmalı, Aileler ile işbirliği içinde olmalı. Sorunları zamanında tespit edip çözülmesini sağlamalı. Katılımcı 25 “İdarecilerden onay alıyorum, sorumluluğu tek başıma alamam Projeleri takip etmeli, öğretmenleri motive edici toplantılar yapmalı, çalışmalarını yönlendirmeli”. Katılımcı 14 “Velimizden izin alıyorum. Velileri eğitim sisteminin içine dahil etmeli. Öğretmenleri güdüleyici faaliyetler yapmalı. Tanıtımı etkili yapılmalı”

Genel olarak, kişisel özgürlük boyutunda öğretmenlerinin psikolojik güçlendirme düzeyleri değerlendirildiğinde, çalışma esnasında kişisel olarak gösterecekleri davranışlar,

atacakları adımlar ya da izleyecekleri prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar çerçevesinde bağımsız hareket edebilme özgürlüğüne sahip oldukları inancı taşıdıkları görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan öğretmenlerin kuruma olan “etki” görüşleri alınmıştır. Etki görüşleri ile ilgili temalar;

- Sanat etkinliklerinde görüşlerim çok önemlidir.
- Sergiler için fikirlerim alınmıyor.
- Konser ve etkinliklerde fikirlerim çok yararlı.
- Ulusal ve uluslararası yarışmalarda başarı için fikirlerim alınmıyor.
- Çok görüşüm sorulmuyor
- Alanımla ilgili görüşlerim alınmıyor
- Çoğu yarışmaya katılamazdık.
- Yerime mutlaka öğretmen gelir.
- Sergiler çok etkili olmazdı.
- Yapılan etkinlikler çok ses getirmezdi
- Çok büyük değişiklik olmaz her öğretmen aynı etkinliği yapıyor.

Müzik, Resim ve Fen Bilgisi dersleri öğretmenleri kurumda kendilerini diğer branşlara göre daha etkili hissettiklerini belirtmişlerdir. Bilim ve Sanat Merkezinde etkinliklerin belirlenmesinde ve planlanmasında sizin görüşleriniz alınmıyor mu? (Sizce görüşleriniz ne derece önemli?) Katılımcı 4 “Sanat etkinliklerinde görüşlerim çok önemlidir” Katılımcı 8 “Sergiler için fikirlerim alınmıyor” Katılımcı 13 “Ulusal ve uluslararası yarışmalarda başarı için fikirlerim alınmıyor” Katılımcı 18 “Çok görüşüm sorulmuyor” Katılımcı 19 “Alanımla ilgili görüşlerim alınmıyor” cevapları verilmiştir.

Etki, bireyin, iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktıları etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır. Başka bir deyişle etki, iş ile ilgili çıktıların denetiminin kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir. Bilim ve Sanat Merkezinde siz olmasaydınız kurumda işlerin yürümesi sekteye uğrar mıydı? Katılımcı 1 “Çoğuyarışmaya katılamazdık” Katılımcı 4 “Yerime mutlaka öğretmen gelir. Fiziki şartları iyileştirmek için çaba harcamalıdır” Katılımcı 5 “Sergiler çok etkili olmazdı” Katılımcı 18 “Yapılan etkinlikler çok ses getirmezdi” ” Katılımcı 27 “Çok büyük değişiklik olmaz her öğretmen aynı etkinliği yapıyor. Güçlendirmenin etki boyutunda kişi, çıktıların dışsal

faktörler aracılığı ile denetlendiğini düşünüyorsa, bu durumda çıktıları etkileme konusunda fazla bir etkiye sahip olmadığına inanacaktır. Ancak çalışmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerinin güçlü bir etkiye sahip olduklarına inandıklarını göstermektedir. Bu bağlamda öğretmenlerinin çalıştıkları kurumun müdürüne ilişkin olumlu yargılar besledikleri, müdürlerinin okuldaki herhangi bir durumda kendilerinin de görüşlerine değer verdiği inancı taşıdıkları ifade edilebilir. Dolayısıyla öğretmenleri yaptıkları işte önemli bir özgürlüğe sahip olup, okulda olup biten olaylarda etkili olduklarını hissederek psikolojik boyutta kendilerini güçlü kılmaktadırlar. Böyle bir yaklaşımla onların motivasyon düzeylerinde de artış sağlanacağı tahmin edilebilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1. Sonuç

Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan öğretmenlerin mesleklerini yaparken hissettikleri duygu mutluluk, huzur, gurur olarak belirtmişlerdir. Bilim Sanat idarecileri öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından, duyuru, yönlendirme ve diğer iletişim yöntemleri ile haberdar ederek kişisel gelişimlerinde öğretmenlere yardımcı olmalıdır. Eğitim programlarının uygulanmasında hazırlanan etkinliklerde veya projelerde başarı gösteren öğretmenleri, ödüllendirerek, yönetim süreçlerine dahil ederek, öğretimsel çalışmalarda ve uygulama sürecinde onların kararına da başvurarak ve diğer öğretmenler arasında açıkça onure ederek değerlendirmelidir.

Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan öğretmenler mesleki anlamda ve alan bilgilerini yeterli bulurken; gelişen teknolojik gelişmelerden dolayı teknolojik alanda yeni sistemleri edinme konusunda kendilerini yetersiz görmüşlerdir. Öğretmenlerin yeni öğretim stratejilerini kullanılması konusunda ise hizmet içi eğitim ve araştırma yoluyla yenilikleri takip etmeleri sağlanarak, öğretmen görüşleri ile ortak karar alarak, yeterli hissettikleri yöntemleri uygulanmasına destek olarak teşvik etmelidir. Anlam, yeterlilik, kişisel özgürlük ve etki bu dört unsur psikolojik güçlendirme açısından bütünlük arz eder ve tamamının birlikte ele alınması gerekir. Bu unsurlardan biri göz ardı edildiğinde, güçlendirme ortadan kalkarsa da, tam anlamıyla gerçekleştirilemez (Tanrıoğen, 2014a). Konu sadece bilişsel boyutla ele alındığında, öğretmenleri gerçek anlamda güçlendirmek söz konusu olamayacaktır. Öğretmenleri güçlendirmek için uygun koşullara da ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle de, öğretmenlerin mevcut koşulları nasıl algıladığı ve ne hissettikleri ve onları neyin güçlendirdiği araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bu bilgiler ışığında, öğretmenleri güçlendirmek için gerekli olan koşulların da oluşturulması gerekir. Burada yardımcı personele sahip öğretmenler psikolojik güçlendirmenin boyutları olan anlam, etki, kişisel özgürlük ve yeterlilik açısından güçlendirilmiştir.

Güçlendirme yardımıyla, işi fiilen yapan öğretmen, uzmanlık bilgisini daha fazla öz güven içinde kullanarak, gerekli kararları özgürce verebilmekte ve işe ve örgüte karşı olan tutumunu değiştirerek "çalışan"dan "işin sahiplenme" durumuna dönüşmesi sağlanır.



Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işleri daha çok sahiplenip, bunların sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden dolayı daha çok sorumluluk üstlenirler; işlerini daha çok sevdikleri için de etkinlikleri artar.

Personel güçlendirme, çalışanın örgütle bütünleşmesi, örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Janssen, 2004 akt. Selan ve Demiral 2009). Çalışanın, yaptığı işin anlamlı olması (personel güçlendirmenin anlam boyutu), kendi değer sistemi ile işteki rolü arasındaki uyumu sağlamakta ve böylece çalışan örgütün ihtiyaçlarını karşılarken kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirebilmektedir. Çalışanın, kendini yeterli hissetmesi (personel güçlendirmenin yetenek boyutu), herhangi bir görevi başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli beceriye sahip olduğuna inanmasını sağlamakta ve böylece kendine güvenen çalışan örgüt adına daha fazla çaba göstermektedir. Çalışanın, görev davranışlarını seçebilmesi (personel güçlendirmenin seçim boyutu), işini kontrol edebilmesini ve işle ilgili karar sürecine katılımını sağlamakta ve böylece çalışan örgüt işleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamakta ve işine bağlanmaktadır. Çalışanın, örgütteki olayları etkileyebildiği hissine sahip olması (personel güçlendirmenin etki boyutu), içinde bulunduğu örgütsel sistemin şekillendirilmesine katkıda bulunmasını sağlamakta ve böylece çalışan yaptığı faaliyetlerin sistemi etkilediğini düşünerek daha fazla motive olmaktadır.

Güçlendirme kavramının ele alındığı bölümde üzerinde durulduğu gibi, çalışanlarına azim, yüksek moral, olumlu düşünme gücü sağlayarak izleyenlerinin işlerine anlam yüklemelerini sağlarlar, böylece çalışanların, işlerine karşı olan öz-etki, güvenlik ve anlam algılarını yükseltirler (Avolio ve diğerleri, 2004). Konuya paralel sonuçlar bizim çalışmamızda elde edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutu ile örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasında ilişki bulunmaktadır. Öğretmenleri olumlu düşünceye sevk edecek her türlü etki davranışı psikolojik güçlendirme sağlayacağından, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır.

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha becerikli görür ve örgütlerini doğru ve anlamlı bir şekilde etkileyebileceklerini düşünürler, bunun sonucunda örgütlerine daha fazla bağlılık hissederler (Spreitzer, 1995). Elde ettiğimiz çalışmalar benzer şekilde psikolojik güçlendirme etki boyutunun, örgütsel bağlılık alt boyutları ile pozitif yönlü ilişkide olduğundan Spreitzer'in ulaştığı sonuçlara paralellik göstermektedir.

## 4.2. Öneriler

### 4.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bilim ve Sanat öğretmenlerin üst düzey performans geliştirebilmeleri için birlikte zaman geçirerek yemek, gezi vb. etkinliklerle kurum kültürü oluşturmaya özen göstermelidirler. Öğretmenler kendini biz duygusuyla kuruma bağlayan, kurumun amaçları ölçüsünde performansına olumlu yansımaya inanılması, olumlu çalışmalarını ödüllendirerek motive etmeye çalışılması, her hafta motivasyon toplantıları yapılması gerektiği görüşündedirler. Kurumda, merkezde takım ruhunun oluşabilmesi için ise; personelin zor günlerinde yanında olarak, informal yapıyı eğitim için yönlendirerek, alınan kararlara katılım sağlayarak, herkesle eşit mesafede durmaya çalışarak ve personel motivasyonunun sağlanması gerekmektedir.

Bilim ve Sanat Merkezlerinde öğretmenlerin yeteneklerinin artırılması, değişik materyal ve öğrenme araçları kullanımı, üniversitelerle işbirliği, proje çalışmaları, yarışmalar ve geziler düzenlenmelidir. Bilim sanat merkezlerinde daha fazla etkinlik ve deneyler uygulanmalı, yeni ufuklar, yeni hedefler konulup motive edilmeli, yerel özelliklerin tespiti, bir önceki yılın değerlendirilmesi, eğitim programcılarını programları hazırlamalıdır. Eğitim ortamları öğrencinin ihtiyacına cevap verecek imkanlarda olmalı, öğrenci kendisinin ve merkezin bir değer olduğunu hissetmeli, üniversiteler, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları merkezlere katkı vermelidir.

Bilim ve Sanat Merkezi öğretmenlerin etkinlik görüşlerinin iyileştirilebilmesi için, hazırlanan öğretim planlarının ve öğretimsel hedeflerin detaylı bir şekilde önce birimler arasında, daha sonra merkez müdürü ile paylaşımı sağlanabilir. Böylece, yapılan etkinlik ve uygulamalar üzerinde görüş alışverişinde bulunularak, düzenlemeler yapılabilir.

Bilim ve Sanat Merkezi öğretmenlerin yetkinlik ve anlam görüşlerinin iyileştirilebilmesi için, üstün zekâlı ve yetenekli bireylerin eğitimi alanı ile ilgili akademisyenlerden veya uzmanlardan eğitim almaları sağlanabilir, koçluk ve danışmanlık desteği sunulabilir. Bilsem müdürleri, edindikleri bilgi ve deneyimleri öğretmenler ile toplantılar aracılığı ile paylaşabilir ve böylece öğretmen yeterlikleri artırılabilir.

#### **4.2.2. Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu alışma Denizli ili Pamukkale ilçesinde yer alan Nezihe-Derya Baltalı Bilim ve Sanat merkezinde görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır. Gelecekte yapılacak çalışmaların kapsamı diğer illerdeki Bilim ve Sanat merkezlerinde çalışan bütün öğretmen ve idarecilerin katılımı ile genişletilebilir. Bu alışma ile Bilim ve Sanat merkezinde görev alan öğretmenlerin psikolojik güçlendirme görüşleri incelenmiştir. Gelecek alışmalar lider davranış türlerinin öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme görüşleriyle ilişkisini, etkisini inceleyebilir. Son olarak bu çalışmada uygulanan açık uçlu sorular toplama tekniği yanında yapılacak çalışmalarda görüşme anket ile veri toplama araçları çoğaltılabilir.

## KAYNAKÇA

Altındaş, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), Haziran Dönemi, 161 – 193.

Aryee, S. & Chen, Z. X. (2006). Leader – member exchange in a Chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. Journal of Business Research, 59, 793 – 801.

Bogler, Ronit, and A. Somech.(2004) "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools." Teaching and teacher education 20.3 277-289. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X04000125> internet adresinden alınmıştır.

Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(9), 59-85.

Cortina, L. (2011). School administrators and the professional learning of general education teachers related to gifted education: A delphi study.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzeri kavramlarla ilişkisi. İş – Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), 1 – 12.

Garfield, C. (1993). Employee empowerment. Executive Excellence, 10(3), 20 – 22.

Dergisi, T. (2007). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) Yönergesi

Doğan, S., & Demiral,Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(29).

Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. Baltic Journal of Management, 1(3), 300-314. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17465260610690944> internet adresinden alınmıştır.

- King, A. S., & Ehrhard, B. J. (1996). Empowering the work place: a commitment cohesion exercise. *Empowerment in Organization*, 5(3), 139 – 150.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527 – 545.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695
- MEB, (2015). Öğretmen yetiştirme ve geliştirme genel müdürlüğü. <http://oyegm.meb.gov.tr/> adresinden elde edildi.
- MEB, (2013).Üstün Yetenekli Bireyler Strateji ve Uygulama Planı 2013-2017. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü. <http://mebk12.meb.gov.tr/meb>
- MEB.(2016).Bilim ve Sanat Merkezleri Yönergesi.
- Mertol, H., Doğdu, M., & Yılar, B. (2013). Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin sosyal bilgiler dersine ilişkin metaforik görüşleri. *Üstün Yetenekliler Eğitimi ve Araştırmaları Dergisi (UYAD)*, 1(3).
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703 – 722.
- Tanrıöğen, A. (2014a). “Örgütsel Gelişim” Ders Notları. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Tanrıöğen, A. (2014b). “Öğrenen Örgütler” Ders Notları. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının örgütsel bağlılığına etkisi. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Taşdan, M. ve Yalçın, T. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları sosyal destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), 2569-2620.

Tolay, E., Sürvegil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.

Thomas, K. W., & velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666 – 691.

Şişman, M. (2010). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Pegem Akademi.

Özden, Y. (1999). Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

VanTasselBaska,J.& Stanbaugh,T(2005).Challenges and possibilities for serving gifted learners in the regular classroom.*Theory Into Practice* 44(3),211-217,Columbus,OH:The Ohio State University.

Van Tassel- Baska, J., & Stambaugh, T. (2009). Üstün zekâlı ve yetenekli öğrenciler için eğitim programı ( Çev. Editörü: Serap EMİR). İstanbul: Bilimsel Açılım Akademik Yayıncılık, 315-333.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Winebrenner,S.(1992).Teaching Gifted Kids in the Regular Classroom.MN:Free Spirit Publishing,Inc.Minneapolis.



## PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME AÇIK UÇLU SORULAR FORMU

### ANLAM

- 1) Mesleğiniz sizin için ne anlam ifade ediyor?
- 2) Mesleğinizi yaparken hissettiğiniz duygu?

### YETKİNLİK

- 3) Mesleki anlamda kendinizi yetenekli görüyor musunuz? (Neden?)
- 4) Bu meslek için gerekli olan beceriler neler olmalıdır?

### ÖZERKLİK

- 5) Bu okuldaki etkinliklerin belirlenmesinde veya planlanmasında kendinizi özgür hissediyor musunuz?
- 6) Okulda istediğiniz etkinlikleri yapabiliyor musunuz? Çok fazla kişiden izin almanız gerekiyor mu?

### ETKİ

- 7) Okuldaki etkinliklerin belirlenmesinde ve planlanmasında sizin görüşleriniz alınıyor mu? (Ne derece önemlidir?)
- 8) Siz olmasaydınız bu kurumda işlerin yürümesi sekteye uğrar mıydı?



## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	AYLİN
Soyadı	DAĞLAR
Doğum Yeri ve Tarihi	DENİZLİ / 30.04.1977
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi ve E – Mail Adresi	Mehmetçik Mah. 2618 Sk. No:13/4 Pamukkale / DENİZLİ daglaraylin@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	HÜRRİYET İLKOKULU
Ortaöğretim	DENİZLİ ANADOLU LİSESİ
Yükseköğretim (Lisans)	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ, FEN-EDB. FAK., İNGİLİZ DİLİ ve EDEBİYATI
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
<b>Mesleki Deneyim</b>	
Yıllar	
1999-2001	TAVAS ZEYBEKLER ANADOLU LİSESİ, İNGİLİZCE ÖĞRETMENLİĞİ
2001-2004	TEV ANADOLU LİSESİ, İNGİLİZCE ÖĞRETMENLİĞİ
2004-2005	DENİZLİ LİSESİ, İNGİLİZCE ÖĞRETMENLİĞİ
2006-2009	NEVZAT KARAALP ANADOLU LİSESİ, İNGİLİZCE ÖĞRETMENLİĞİ
2009-2014	DENİZLİ LİSESİ, İNGİLİZCE ÖĞRETMENLİĞİ
2014-2017	DOĞAN DEMİRCİOĞLU EMSAN İLK., İNGİLİZCE ÖĞRETMENLİĞİ
2017-2018	ATATÜRK MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ, MÜDÜR YARDIMCISI