



Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algıları ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki

Emine Dağlı ¹, Fatma Kalkan ²

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya Hatay ili Antakya ilçesinde görev yapan ve tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 260 öğretmen katılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında Güçlendirici Liderlik Ölçeği, Öğretmen Öz Yeterlik İnanç Ölçeği, Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerden, regresyon analizinden ve yol analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin öz yeterlik algıları ile iş doyumlarının da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları güçlendirici liderlik davranışları, öz yeterlik ve iş doyumunu arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır. Güçlendirici liderlik davranışları ve öz yeterlik, iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Öz yeterlik, güçlendirici liderlik davranışları ve iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahiptir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynayan okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının bu etkiyi öğretmenlerin öz yeterliği üzerinden gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Güçlendirici liderlik
Öz yeterlik
İş doyumunu
İlköğretim okulu öğretmenleri
Okul müdürleri


Makale Hakkında


Gönderim Tarihi: 01.09.2020
Kabul Tarihi: 12.08.2021
Elektronik Yayın Tarihi: 10.09.2021

DOI: 10.15390/EB.2021.10083

Giriş

Bilgiye dayalı güçlendirilmiş örgütlerin başarısının daha çok konuşulduğu günümüzde, örgütlerin çalışanlarıyla daha çok bilgi paylaştığı, çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri için beceriler kazandırılmaya çalışıldığı görülmektedir (Yılmaz, 2011). Söz konusu becerilerin kazandırılması için liderlerin gücünü astlarıyla paylaşmaları, kişisel yeterlik hissini oluşması için çalışanları motive etme, destekleme, karar vermeye katılmaları için fırsat oluşturma, özerklik sağlama gibi niteliklere sahip olmaları gereklidir (Conger ve Kanungo, 1988). Liderlerin çalışanları konfor alanlarından çıkarmaları, risk almaları ve kendi sorumluluklarını geliştirmeleri için motive ederek, onların sonuçlarından sorumlu olmalarını sağlayan güçlendirici liderlik davranışları sergilemesi beklenmektedir (Yun, Cox ve Sims, 2006). İşlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi

¹  Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, Türkiye, eminedaglim@gmail.com

²  Milli Eğitim Bakanlığı, Şehit Öğretmen M. Ali Durak Ortaokulu, Türkiye, fatmaturan2007@hotmail.com

gibi diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir yapıda olan (Amundsen ve Martinsen, 2015) bu liderlik yaklaşımında “güçlendirme” ön pladadır. Güçlendirme, birisinin kişisel güçsüzlüğe dair inancını zayıflatma ya da birisinin kendi yeteneklerine dair inançlarını kuvvetlendirme anlamına gelip örgütsel açıdan güçlendirme, astların iş performansının artmasının ötesinde kendi etkililiklerine dair sahip oldukları inançların arttırılması olarak tanımlanabilir (Conger ve Kanungo, 1988). Bir başka tanıma göre güçlendirme, çalışanların kapasitelerini, sorumluluklarını, problem çözme becerilerini arttırmaya dayalı sürekli gelişmeyi kapsayan önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır (Shah ve Ward, 2003).

Amundsen ve Martinsen (2014) tarafından güçlendirici liderlik, örgütsel amaç ve stratejilere yönelik olması şartıyla çalışanların bağımsız olarak çalışabilme kapasitelerini, motivasyonlarını ve özgüvenlerini arttırmak için destek sunulması ve gücün çalışanlarla paylaşılması süreci olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre, güçlendirici liderlik, liderin gücünü astlarla paylaşması (Vecchio, Justin ve Pearce, 2010) veya çalışanların kendi kendilerini yönetmelerine olanak sağlanmasıdır (Manz ve Sims, 1987). Güçlendirici liderlik, çalışanlar arasında güveni oluşturmayı, çalışanların karar verme süreçlerine katılımını arttırmayı, işlerinde özerkliği sağlamayı ve işlerini daha anlamlı hale getirmeyi amaçlayan uygulamalardan oluşur (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Conger ve Kanungo, 1988; Zhang ve Bartol, 2010). Güçlendirici liderlik yüksek performans için çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlar ve bürokratik sınırlamalara karşı çalışanlara özerklik desteği sunar (Ahearne vd., 2005; Zhang ve Bartol, 2010). Güçlendirici liderler, işle ilgili olarak astların görüşlerini, fikirlerini ve önerilerini dinlerler ve karar verme süreçlerine katılımlarını desteklerler. Çalışanların daha etkili işler yapmaları ve daha özerk olmaları için onlara sorumluluk verirler (Amundsen ve Martinsen, 2014). Güçlendirici liderlik, çalışanların görevlerini yerine getirirken daha fazla karar verme yetkisine sahip olmalarına ve otorite paylaşımına dayandığı için örgütsel ustalığın en önemli öncülüdür (Assen, 2020; Mom, Van den Bosch ve Volberda, 2009). Örgütsel ustalık, çevresel koşullara uyum sağlamak için örgütlerde eş zamanlı olarak farklı stratejilerin kullanılması yeteneği olup (Cingöz ve Akdoğan, 2014) bu tür örgütlerde çalışanlar, kendi kararlarını almaları için cesaretlendirilirler (Siachou ve Gkorezis, 2018). Özerklik, takdir yetkisi, kontrol, karar verme gücü ya da serbestliği gibi farklı kavramlarla ifade edilebilen güçlendirici liderliğin, çalışanlara sağlanan bir girişim olduğu söylenebilir. Örneğin çalışanların kaygılarını fark etmek, onlara koçluk yapmak, bilgi paylaşımı sağlamak, karar vermeye katılmaya cesaretlendirmek gibi örnek davranışlar güçlendirici liderlik davranışlarıdır. Bu davranışların çalışanların, işlerine yönelik katkı sağlamalarında kontrol, yeterlik, anlamlılık gibi önemli hususlarda artışa neden olacaktır. Bununla birlikte çalışanlar kendilerini daha fazla yetkilendirilmiş hissedeceklerdir (Albrecht ve Andretta, 2011). Conger ve Kanungo (1988) tarafından liderin güçlendirici davranışları yetki devri, bilgi paylaşımı, hesap verebilirlik, bağımsız karar verme, bağımsız problem çözmeye teşvik etme, beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk etme vb. olarak ifade edilmiştir. Konczak, Stelly ve Trusty (2000)'e göre güçlendirici lider yetki verme, hesap verebilirlik, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk etme vb. davranışlarına sahiptir.

Örgütlerde çalışanları güçlendirme faaliyetleri, yönetimsel ve örgütsel etkililiğin temel bileşenidir. Liderin güçlendirme girişimleri, çalışanlar arasında yapıcı tutum ve davranışları arttırmak için oldukça önemli olmakla birlikte hem bireysel hem de örgütsel olarak birçok olumlu sonuçlar sağlamaktadır (Amundsen ve Martinsen, 2014; Zhang ve Bartol, 2010). Örgütte gücün paylaşımı ile astların yüksek performans sergilemeleri ve üretkenlik artışı beklenir (Conger ve Kanungo, 1988; Vecchio vd., 2010). Başka bir ifade ile liderlerin sergilediği güçlendirme davranışı ile çalışanlar kendilerini daha serbest hissettikleri için daha etkili performans sergileyebilirler (Ahearne vd., 2005). Güçlendirilmiş çalışanlar, geleneksel örgütlerde çalışanlardan daha fazla sorumluluk ve yetkiye sahip olup (Conger ve Kanungo, 1988), çalışma süreçlerini geliştirmek için daha proaktiftirler, işle ilgili karmaşık problemler için yenilikçi çözümler ararlar ve sürekli öğrenmeye çalışırlar (Kirkman ve Rosen, 1999; Spreitzer, 1995). Bireyler arzu edilen sonuçlara ulaşmada başarısız olsalar dahi lider tarafından desteklenirlerse yeterlik inancının da artmasıyla kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedirler (Conger ve Kanungo, 1988). Alan yazında güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık (Bixby, 2016; Konczak vd., 2000), lidere bağlılık ve sürekli gelişim (Assen, 2020), motivasyon ve yenileşme (Zhang ve Bartol, 2010),

örgütsel sadakat (Keller ve Dansereaul, 1995), örgütsel vatandaşlık davranışı (Zhu, 2011) takım performansı ve bilgi paylaşımı (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006), öğrenme davranışları (Wibowo ve Hayati, 2019), psikolojik güçlendirme (Aslantaş, 2007; Thomas ve Velthouse, 1990; Zhang ve Bartol, 2010), yenilikçi davranışlar (Jada, Mukhopadhyay ve Titiyal, 2019), gruba güven ve gruptaki öğrenme davranışı (Wibowo ve Hayati, 2019), öz yeterlik (Ahearne vd., 2005; Arnold, Arad, Rhoades ve Drasgow, 2000; Kim ve Beehr, 2017), iş doyumu (Amundsen ve Martinsen, 2015; Bixby, 2016; Dewettinck ve van Ameijde, 2011; Konczak vd., 2000; Vecchio vd., 2010; Wilkinson, 1998) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Öte yandan bir örgütte çalışanların güçlendirilmesi ya da güçlü bir aidiyet duygusu söz konusu değilse, çalışanlardan etkili bir şekilde fayda sağlamak için gerekli olan bağlılık, yaratıcılık ve girişim seviyelerinin azalması olasıdır (Liu, Lepak, Takeuchi ve Sims, 2003).

Eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları sonucunda öğretmenlerin örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak tutum ve davranışlarında artış olduğu ortaya konmuştur (Çelik ve Konan, 2021; Dash ve Vohra, 2019; Gkorezis, 2015; Gümüş, 2013; Koçak ve Burgaz, 2017; Konczak vd., 2000; Lee ve Nie, 2015; Sağnak, 2012; Vecchio vd., 2010). Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışı, öğrenci öğrenmelerindeki hedeflerin ve beklentinin arttırılmasını sağlar, öğretmenleri özerkliğe teşvik eder ve destekleyici bir liderlik yaratır (Robinson, Hohepa ve Lloyd, 2007). Güçlendirici liderler, doğrudan ve dolaylı olarak öğretmenlerin iş becerikliliğini (zanaatkârlığını) desteklemekte, işe yabancılaşmayı azaltmakta ve yüksek düzeyde duygusal bağlılık sağlamaktadır (Dash ve Vohra, 2019). Ayrıca güçlendirilmiş liderlik davranışlarının, okulda öğrencilerin öğrenmelerinde başarılı sonuçlar elde edilmesine katkısı büyüktür (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008). Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin yenilikçi davranışlarının ve yenilikçi iklim algılarının arttığı ortaya konmuştur (Gkorezis, 2015; Sağnak, 2012; Vecchio vd., 2010). Koçak ve Burgaz (2017) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur.

Conger ve Kanungo (1988)'a göre güçlendirme kavramı, örgüt üyeleri arasında öz yeterlik algısını geliştirme sürecidir. Bandura (1986) tarafından öz yeterlik "birisinin belirli becerileri gerçekleştirmek için gerekli olan hareket planını organize etme ve yürütme yeteneği" olarak tanımlanmıştır. Öğretmen öz yeterliği, öğrencilerin motivasyonlarını ve başarılarını etkileme kapasitelerine olan inançlardır (Tschannen-Moran ve Woolfolk-Hoy, 2001). Öz yeterliği yüksek olan birisinin, görev ile ilişkili davranışlar sergilemesi ve devam ettirmesi daha olasıdır (Ahearne vd., 2005). Başka bir ifade ile kendine güvenen, öz yeterliği yüksek öğretmenler, olumlu bir okul kültürünün oluşmasını sağlanmaya çalışmakta (Davis, 2014; DeMarco, 2018), mesleki öğrenme etkinliklerine daha fazla katılım göstermekte (Kılınç, Polatcan, Atmaca ve Koşar, 2021) ve öğretmen liderliği davranışlarını (Kurt, 2016) daha fazla sergilemektedirler.

Araştırmalarda okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin öz yeterliğini arttırdığını ortaya koymakla birlikte (Davis, 2014; DeMarco, 2018; Espinoza, 2013; Hammond, 2017; Kurt, 2016; Zinke, 2013); liderin güçlendirici davranışlarının da çalışanların öz yeterlik algılarını arttırdığı tespit edilmiştir (Ahearne vd., 2005; Çelik ve Konan, 2021; Kim ve Beehr, 2017). Öz yeterlik kavramının güç ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, özerklik ihtiyacı, yetkinlik arzusu gibi içsel ihtiyaçlardan doğduğu kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirici liderlik davranışları, motivasyon ve gelişim desteği sağladığı için öz yeterliği arttırabilmektedir (Kim ve Beehr, 2017). Arnold ve diğerlerine (2000) göre liderin güçlendirme davranışları, çalışma ortamında bürokrasi gibi güçsüzlük hissi uyandıran koşulları ortadan kaldırmaya ve koşullar elverdiği ölçüde çalışanların özgür olmasına olanak sağlamaktadır.

Kim ve Beehr (2017)'e göre okulda güçlendirici lider olarak okul müdürü, koçluk yapma ve model olma gibi davranışlarla, öğretmenlerin kendi iş yapma yeteneklerine güven duymalarını sağlayabilir. Çünkü öğretmenler, okul müdürünün çalışmalarını gözlemleyerek okul müdürünün rehberliği ve geribildirimleri neticesinde performanslarını arttırabileceklerini öğrenirler. Ayrıca

öğretmenler okulda karar vermeye katılmak için cesaretlendirildiklerinde birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunarak öz yeterliğin gelişmesi sağlanabilir (Kim ve Beehr, 2017). Öz yeterlik, olumlu duygusal destek, cesaret verici sözler ve pozitif ikna, bir görevde ustalaşma tecrübesi yoluyla artırılabilir. Güçlendirici liderler, astların öz yeterlik inançlarının gelişimine katkı sağlamak ve kapasitelerini kullanmaları için cesaretlendirirler (Amundsen ve Martinsen, 2014). Özetle liderin güçlendirici davranışları öz yeterliği arttırmaktadır (Ahearne vd., 2005).

İş doyumunu kişinin işini değerlendirmesi sonucu hoşta giden veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Locke, 1976). İş doyumunun çalışanların işe devamı (Iverson ve Currivan, 2003), örgütsel bağlılığı (Gedik ve Üstüner, 2017), motivasyonu (Şenatalar, 1978, aktaran Akşit Aşık, 2010), problem çözme becerisi (Koçak ve Eves, 2010), yaratıcılığı (Zhou ve George, 2001) üzerinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir. Bir kurumda iş doyumunu, çalışanların gereksinimlerinin türüne ve çalışanlardan beklenenlere göre değişiklik göstermektedir. Çalışanın işten sağladığı doyum, iş yaşamında ve iş dışı yaşamı etkiler niteliktedir (Taşdan ve Tiryaki, 2008). Birçok araştırmada iş doyumunu içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoride incelenmiştir (Baloğlu, Karadağ, Çalışkan ve Korkmaz, 2006; Baycan, 1985; Cerit, 2009; Çağlar ve Demirtaş, 2011; Diri ve Kırıl, 2016; Eğriboyun, 2015; Strydom, Nortjé, Beukes ve Esterhuyse, 2012; Taş ve Selvitopu, 2020; Zeinabadi ve Salehi, 2011). İçsel faktörler bağımsızlık hissi, başarılı hissetme, öz-saygı, kontrol hissi gibi iş yoluyla elde edilen benzer hisleri oluşturan işin kendisiyle ilgili olandır (Porter ve Lawler, 1968, aktaran Crisci, Sepe ve Malafrente, 2019). Öz yeterlik algısı da iş doyumunu yordama da içsel bir faktör olarak değerlendirilebilir. Özellikle eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi ile öz yeterlik inancı arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Kalkan, 2020; Kasalak ve Dağyar, 2020).

İş doyumuna etki eden dışsal faktörler ise, işin kendisiyle doğrudan ilişkili olmayıp lider ve meslektaşlar ile olumlu ilişkiler, refah ve fayda düzeyi, iyi okul iklimi, iyi iş yeri koşulları ve güçlü katılımı ifade eder (Porter ve Lawler, 1968, aktaran Crisci vd., 2019). Bu sebeple iş doyumunun etkisi, iş ile ilgili ve çalışanla ilgili faktörler olarak da incelenebilir. Ayrıca yönetim tarzı, mesleki statü ve ücret iş doyumunu etkileyen önemli faktörler olarak bilinir (Crisci vd., 2019). Öğretmenlerin iş doyumunu arttırmada liderliğin önemli bir rolü vardır (Bogler, 2001; Cerit, 2009; Crisci vd., 2019; Dinham ve Scott, 2000; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009). Astlarla gücü paylaşan, astların otoriteden daha fazla bağımsız olmasını teşvik eden, işbirlikçi çalışmaları sağlayan liderler astların yüksek seviyede iş doyumuna katkı sağlamaktadırlar (Vecchio vd., 2010). Alanyazın incelendiğinde güçlendirici liderlik uygulamaları ile çalışanların iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Amundsen ve Martinsen, 2015; Cevahir, 2004; Dewettinck ve van Ameijde, 2011; Konczak vd., 2000; Vecchio vd., 2010). Çoğaltay, Yalçın ve Karadağ (2016) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında eğitim liderliğinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

İş doyumunu olumlu sonuçlara yol açtığı için yöneticiler tarafından arzu edilen bir durumdur. Bu nedenle iş doyumuna neden olan içsel ve dışsal faktörlerin daha çok araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bireysel bir faktör olan öz yeterlik algısı ve dışsal bir faktör olan güçlendirici liderlik tarzının iş doyumunu ile olan ilişkisi bilinmektedir (Dash ve Vohra, 2019; Gkorezis, 2015; Gümüş, 2013; Koçak ve Burgaz, 2017; Konczak vd., 2000; Lee ve Nie, 2015; Vecchio vd., 2010). Öte yandan dışsal bir faktör olarak güçlendirici liderlik davranışının, iş doyumunu üzerindeki etkisini doğrudan mı yoksa içsel bir faktör olan öz yeterlik aracılığı ile mi gerçekleştirdiği bilinmemektedir. Alanyazın incelediğinde bu üç değişkeni birlikte inceleyen, güçlendirici liderlik davranışları ve iş doyumunu ilişkisinde öz yeterliğin aracı etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Söz konusu değişkenlerin, bireysel ve örgütsel etkileri göz önüne alındığında, değişkenler arasındaki ilişkinin açığa çıkartılmasının birçok açıdan önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucuna bağlı olarak iş doyumunu ile güçlendirici liderliğin hangi boyutunun daha ilişkili olduğunun ortaya konulması, yöneticilere çalışanlara nasıl yaklaşmaları gerektiği hususunda bilgi verebilir. Yine bu doğrultuda, yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarının içeriği düzenlenebilir. Güçlendirici liderlik davranışının unsurları olan yetki ve sorumluluğun paylaşımının gerek öğretmen öz yeterliği gerekse iş doyumunu ile ilişkisinin ortaya konulması ise paylaşımın eğitim hukukçuları tarafından yasal olarak yeniden

düzenlenmesini gündeme getirebilir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının başta eğitim araştırmacılarına, yöneticilerine, planlamacılarına ve hukukçularına, çalışanların öz yeterlik algılarını iş doyumunu düzeylerini artırmak adına yapılacak çalışmalarda yol gösterici olacağı beklenmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ana amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin güçlendirici liderlik davranış ve öz yeterlik algıları ile iş doyumunu düzeyleri nasıldır?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre güçlendirici liderlik davranışları, öz yeterlik ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Güçlendirici liderlik davranışları ve öz yeterlik, iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- Güçlendirici liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide öz yeterlik aracı etkiye sahip midir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Güçlendirici liderlik davranışları, iş doyumunu ve öz yeterlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla ilişkisel (korelasyonel) araştırma yönteminden yararlanılmıştır. İlişkisel (korelasyonel) araştırma, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri betimlemek amacıyla yürütülen ve ilişkilerin derinlemesine analiz edildiği araştırmalardır (Karakaya, 2012). Araştırmada biri bağımlı (iş doyumunu) ve ikisi bağımsız (güçlendirici liderlik davranışları ve öz yeterlik) olmak üzere üç değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca öz yeterliğin araştırma modelinde aracı değişken rolüne sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Hatay ili Antakya ilçesindeki 179 ilköğretim okulunda görev yapan 3632 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde tabakalı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende, alt tabakalar ya da alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evreni kendi içinde saf ve benzeşik bir olgu kabul etmek yerine evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Okul türü, araştırma örnekleminin belirlenmesinde bir tabaka olarak ele alınmıştır. Her bir okul türünde görev yapan öğretmen sayısının, toplam öğretmen sayısına oranına göre araştırma örnekleminde temsil edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada 13 ilkokul, 11 ortaokul ve bir imam hatip ortaokulu olmak üzere 25 okuldaki 350 öğretmene ulaşılması planlanmış ve veri toplama sürecindeki kayıplar da göz önünden bulundurulmuş 500 ölçme aracının uygulanmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Uygulamadan önce araştırma örnekleminde hangi okulların dahil edileceği belirlenmiştir. Okulların belirlenmesinde basit seçkisiz yöntem kullanılmıştır. Öncelikle okulların ismi tek tek bir kâğıda yazılmış. Daha sonra kâğıtlar okul isimleri görülmeyecek şekilde katlanarak tabakalarına (okul türlerine) göre ait oldukları torbalara konulmuştur. Her bir torbadan evreni temsil eden örneklem sayısı kadar kâğıt rastgele olarak çekilmiş ve böylece örnekleme yer alacak olan okullar belirlenmiştir. Belirlenen okullara 20'şer adet ölçme aracı gönderilmiştir. İki aylık veri toplama sürecinin sonunda 276 öğretmenin ölçme aracı elde edilmiştir. Normal dağılım dışında kalan, gürültülü veriye sahip olan 16 kişinin verisi veri setinden silinerek 260 kişinin veri toplama aracı geçerli sayılmıştır. Araştırmanın evren ve örnekleminde ilişkin veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Okul Türü	Evren				Örneklem			
	Okul		Öğretmen		Okul		Öğretmen	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
İlkokul	90	50.28	1645	45.29	13	52	115	44.23
Ortaokul	79	44.13	1723	47.44	11	44	125	48.07
İmam Hatip Ortaokulu	10	5.56	264	7.27	1	4	20	7.81
Toplam	179	100	3632	100	25	100	260	100

Kaynak: Antakya Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Birimi

Örneklemde yer alan öğretmenlerin %41.92'si ($n = 109$) erkek, %58.07'si ($n = 151$) kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %29.8'i ($n = 75$) 1-10 yıl arası, %32.9'u ($n = 84$) 11-20 yıl arası, %36.1'i ($n = 92$) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %17.8'i ($n = 46$) 20-30 yaş arası, %32.7'si ($n = 85$) 31-40 yaş arası, %32.2'si ($n = 83$) 41-50 yaş arası, %16.9'u ($n = 44$) 51 yaş ve üstüdür. %45.5'i ($n = 117$) sınıf öğretmeni, %52.5'i ($n = 135$) branş öğretmenidir. %12.5'i ($n = 32$) ön lisans, %82.9'u ($n = 213$) lisans, %4.7'si ($n = 12$) lisansüstü mezunudur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcılara ilişkin bilgilerin yer aldığı kişisel bilgi formu bölümü ve katılımcıların görüşlerini belirttiği ölçek formu bölümü olmak üzere iki bölümden oluşan veri toplama aracı geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formunda katılımcıların yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, görev ve eğitim düzeyi vb. bilgilerine yer verilmiştir. Ölçek formu ise araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcıların görüşlerini ortaya koyan, alan yazında uzun zamandan beri uygulanan, geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada teyit edilmiş ölçeklerin kullanılması ölçütü dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Güçlendirici Liderlik Ölçeği: Konczak ve diğerleri (2000) tarafından 5'li Likert tipinde geliştirilen, Konan ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan "Güçlendirici Liderlik Ölçeği" 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçek yetki verme, sorumluluk ve destekleme olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir alt boyuta ilişkin Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı sırasıyla .76, .82 ve .80 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/sd = 2.54$, $GFI = .92$, $NNFI = .98$, $CFI = .95$, $RMSEA = .054$; $SRMR = .032$ olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak üzere 260 öğretmenden elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısına ilişkin uyum indeksleri, $\chi^2 = 314.79$, $sd = 116$, $p = .000$, $\chi^2/sd = 2.71$, $RMSEA = .086$, $SRMR = .044$, $CFI = .98$, $NFI = .96$, $AGFI = .82$, $GFI = .87$ ve $IFI = .98$ olarak bulunmuştur. Güçlendirici liderlik ölçeğinin alt boyutları ve ölçeğin geneli için Cronbach's alpha katsayısı sırasıyla .62, .86, .86 ve .88 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmen Öz Yeterlik İnanç Ölçeği: Tschannen-Moran ve Woolfolk-Hoy (2001) tarafından geliştirilen, Çapa, Çakıroğlu ve Sarıkaya (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan "Öğretmen Öz Yeterlik İnançları Ölçeği", Özyıldırım (2018) tarafından 9'lu Likert tipinde ve 12 madden oluşacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin bu yeni formunda öğretimsel stratejilerde öz yeterlik (4 madde), sınıf yönetiminde öz yeterlik (4 madde) ve öğrenci katılımını sağlamada öz yeterlik (4 madde) olmak üzere üç alt boyut yer almaktadır. Ölçeğin geneli için Cronbach's alpha katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı alt boyutlarda .81 ile .86 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyans oranı %69.10'dur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısına ilişkin uyum indeksleri $\chi^2 = 93.41$, $sd = 51$, $p = .00$, $\chi^2/sd = 1.83$, $RMSEA = .059$, $NFI = .94$, $NNFI = .96$, $CFI = .97$, $GFI = .94$ ve $AGFI = .91$ olarak bulunmuştur.

Araştırmada ölçeğin yapı geçerliğini ortaya koymak üzere 260 öğretmenden elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısına ilişkin uyum indeksleri, $\chi^2 = 246.61$, $sd = 51$, $p = .000$, $\chi^2/sd = 4.83$, $RMSEA = .012$, $SRMR = .064$, $CFI = .96$, $NFI = .95$, $AGFI = .80$, $GFI = .87$ ve $IFI = .96$ olarak bulunmuştur. Öğretmen öz yeterlik inançları ölçeğinin alt boyutları ve geneli için Cronbach's alpha katsayısı sırasıyla .84, .86, .84 ve .93 olarak hesaplanmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği: Weiss, Dawis, England ve Lofguist (1967) tarafından 5'li likert tipinde geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Orijinal ölçek için iç tutarlılık katsayısı .83 olarak Türkçe uyarlamasında ise .90 olarak bulunmuştur.

Araştırmada ölçeğin yapı geçerliğini ortaya koymak üzere 260 öğretmenden elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörlü yapısına ilişkin uyum indeksleri, $\chi^2 = 670.71$, $sd = 169$, $p = .000$, $\chi^2/sd = 3.97$, $RMSEA = .011$, $SRMR = .083$, $CFI = .90$, $NFI = .87$, $AGFI = .73$, $GFI = .78$ ve $IFI = .90$ olarak bulunmuştur. Minnesota İş Doyumu ölçeğinin alt boyutları ve ölçeğin geneli için Cronbach's alpha katsayısı sırasıyla .79, .57 ve .79 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS ve LISREL paket programları yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi öncesinde gerekli kontroller ve düzeltmeler yapılmıştır. Eksik verilerin olduğu 12 katılımcının formu veri setinden çıkarılmıştır. Kayıp değerlere aritmetik ortalamaya göre değer ataması yapılmıştır. Uç değerlere sahip verilerin tespit edilmesi için Z puanları hesaplanmıştır. Normal dağılım sınırları arasında yer almayan; Z puanı +3 ile -3 aralığında olmayan verilere sahip dört katılımcının formu veri setinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 260 verinin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplanan çarpıklık ve katsayı değerlerini, standart hatalarına böldüğümüzde, elde edilen değerlerin normal dağılım için kabul edilen -1.96 ve +1.96 sınırları (Can, 2013) içinde yer aldığı belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki çoklu doğrulsa bağlantı sorunun olup olmadığını belirlemek için korelasyon katsayıları, varyans artış faktörleri (VIF) ve bağımsız değişkenler için tolerans değerleri (TV) hesaplanmıştır. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilere ilişkin hesaplanan korelasyon katsayılarının .90'dan ve VIF değerlerinin 10'dan küçük olduğu, tolerans değerinin ise .10'dan büyük olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değerlerin belirlenen kritik sınırlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016; Pallant, 2020) içerisinde olması dolayısıyla değişkenler arası çoklu doğrulsa bağlantı sorununun olmadığına karar verilmiştir. Katılımcıların değişkenlere ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki yordayıcılık ilişkilerin ortaya konulması için ise regresyon, yol analizi ve sobel testinden yararlanılmıştır.

Bulgular

Katılımcıların Değişkenlere İlişkin Görüşleri ile Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarını, kendi öz yeterliklerine ilişkin algılarını ve iş doyum düzeylerini ortaya koymak amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları, öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları ($n = 260$)

Değişken	\bar{x}	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yetki verme	4.07	.84	1										
2. Sorumluluk	4.24	.60	.18**	1									
3. Destekleme	3.73	.93	.73**	.15*	1								
4. Öğretimsel stratejilerde öz yeterlik	7.55	.97	.29**	.17**	.22**	1							
5. Sınıf yönetiminde öz yeterlik	7.49	.99	.26**	.14*	.20**	.71**	1						
6. Öğrenci katılımını sağlamada öz yeterlik	7.35	1.06	.34**	.19**	.31**	.75**	.67**	1					
7. İçsel Doyum	4.07	.62	.23**	.14**	.20**	.41**	.41**	.47**	1				
8. Dışsal Doyum	3.53	.76	.47**	.03	.48**	.25**	.22**	.32**	.48**	1			
9. Güçlendirici liderlik	3.88	.75	.82**	.30**	.97**	.26**	.23**	.34**	.23**	.49**	1		
10. Öz Yeterlik	7.46	.90	.33**	.19**	.27**	.91**	.88**	.90**	.48**	.29**	.31**	1	
11. İş Doyumu	3.86	.58	.40**	.11	.38**	.39**	.37**	.46**	.89**	.83**	.40**	.46**	1

* $p < .01$, ** $p < .05$

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin maddelere “çoğu zaman” ($\bar{x} = 3.88$; $SS = .75$); öz yeterlik algılarına ilişkin maddelere “oldukça yeterli” ($\bar{x} = 7.46$; $SS = .90$) ve iş doyumuna ilişkin maddelere “memnunum” ($\bar{x} = 3.86$; $SS = .58$) düzeyinde yanıt verdiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öz yeterlik algılarının ve iş doyum düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla sorumluluk verme ($\bar{x} = 4.24$), en az ise destekleme ($\bar{x} = 3.73$) ile güçlendirici liderlik davranışları sergiledikleri; öğretmenlerin öz yeterlik algılarının en fazla öğretimsel stratejilerde öz yeterlik ($\bar{x} = 7.55$), en az ise öğrenci katılımını sağlamada öz yeterlik olduğu ($\bar{x} = 7.35$); öğretmenlerin içsel doyumunun ($\bar{x} = 4.07$) dışsal doyuma ($\bar{x} = 3.53$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Güçlendirici liderlik davranışları ile öz yeterlik arasında ($r = .31$; $p < .01$); öz yeterlik ve iş doyum arasında ($r = .46$; $p < .01$) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Benzer şekilde iş doyum ile güçlendirici liderlik arasında ($r = .40$, $p < .01$) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Regresyon Analizine ve Yol Analizine İlişkin Bulgular

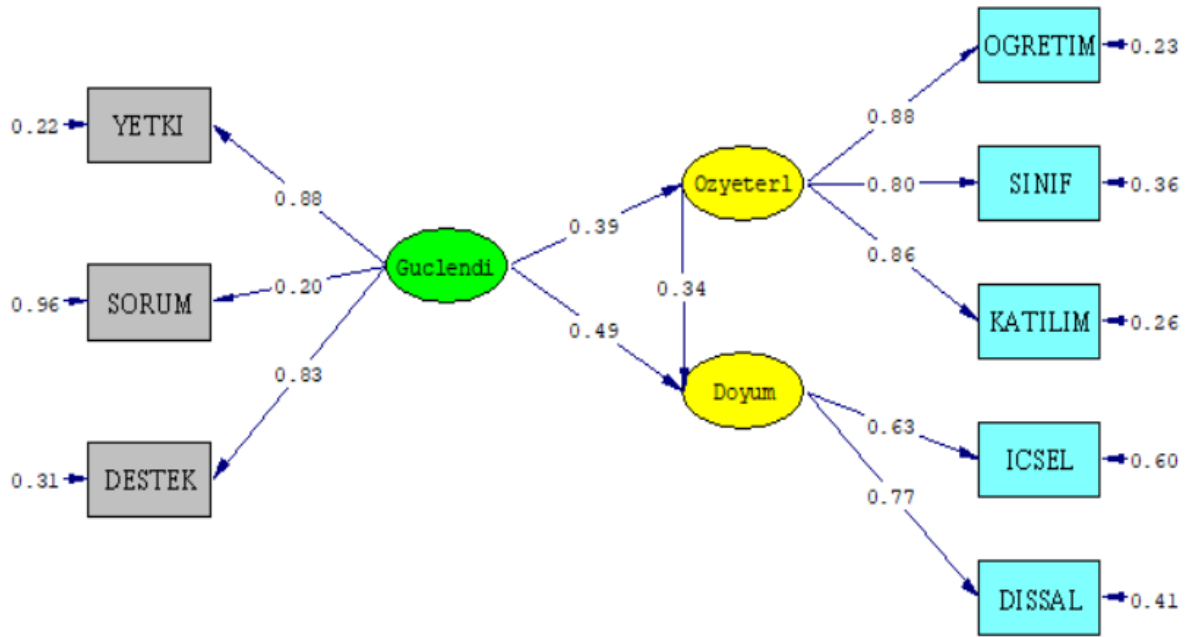
Araştırmada, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadıklarını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte güçlendirici liderlik davranışları ile iş doyum ilişkisinde, öz yeterliğin aracı etkiye sahip olup olmadığını, aracılığın olması durumunda nasıl gerçekleştiğini belirlemek için yol analizi ve Sobel testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Güçlendirici Liderlik Davranışları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkide Öz yeterliliğin Aracılık Etkisine İlişkin İstatistikî Bulgular ($n = 260$)

Etkiler	Bağımsız Değişken	Yapısal Yollar	Bağımlı Değişken	β	t	p
Doğrudan	Güçlendirici Liderlik Davranışları	→	İş Doyumu	.63	10.06	.000
	Öz yeterlik	→	İş Doyumu	.53	8.21	.000
	Güçlendirici Liderlik Davranışları		Öz yeterlik	.39	6.28	.000
Dolaylı	Güçlendirici Liderlik Davranışları	→	İş Doyumu	.49	5.02	.000
Öz Yeterliğin Aracı olduğu ilişkide		Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı	Aracı Etki Türü
Güçlendirici Lider Davranışları → İş Doyumu		.3185	.2275	.0910	.0508 - .1381	Kısmi Aracı
VAF = 28.57						

Tablo 3’te de görüleceği gibi güçlendirici liderlik davranışları, iş doyumunun ($t = 10.06$, $p < .001$) ve öz yeterliğin ($t = 6.28$, $p < .001$) anlamlı bir yordayıcısıdır. Öz yeterlik de iş doyumunun ($t = 8.21$; $p < .001$) anlamlı bir yordayıcısıdır. Tablo 3’teki yol analizinden görüleceği üzere, doğrudan etki modeline göre güçlendirici liderlik davranışları ile iş doyum arasındaki standardize regresyon katsayı değeri $\beta = .63$ iken, öz yeterliğin aracılık etkisinin test edildiği dolaylı etki modelinde bu katsayı değeri $\beta = .49$ olarak hesaplanmıştır. İki değişken arasında doğrudan etki modelindeki regresyon katsayısının, aracı değişkenin modele dahil edilmesi sonucunda daha düşük sonuç üretmesi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin, modele alınan aracı değişkenin kısmi aracılığı üzerinden gerçekleştiği şeklinde yorumlanmaktadır (Holmbeck, 1997, aktaran Arastaman ve Özdemir, 2019). Tablo 3’te verilen Sobel testi sonuçları incelendiğinde, Bootstrap güven aralığının sıfır değerini içermediği, öğretmenlerin güçlendirici liderlik davranış algılarının iş doyum düzeyleri üzerinde dolaylı (.0910) ve doğrudan etkisinin (.2275) olduğu görülmektedir. Sobel testi sonuçlarına dayalı olarak hesaplanan VAF değerinin .20 ile .80 arasında olması ise kısmi aracılığın olduğunu (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017, aktaran

Ramayah, Cheah, Chuah, Ting ve Memon, 2018), yani güçlendirici liderlik davranışları ve iş doyumunu arasındaki ilişkide öz yeterliliğin kısmi aracı değişken olduğuna işaret etmektedir.



Şekil 1. Güçlendirici Liderlik Davranışları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkide Öz yeterliliğin Rolüne İlişkin Yol Analizi Sonucu

Şekil 1’de görüleceği üzere güçlendirici liderlik davranışının iş doyumunu üzerindeki etkisi doğrudan ve öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisi üzerinden gerçekleşmektedir. Dolaylı etki modeline ilişkin hesaplanan uyum indeksleri Tablo 4’te verilmiştir. Bu indeksler, Tablo 4’te verilen iyi uyum ve kabul edilebilir uyum indekslerine göre değerlendirildiğinde modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4. İyi Uyum İndeksleri, Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri ve Modelin Uyum İndeksleri

İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Modelin Uyum İndeksleri	Karar
$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3.77	Kabul edilebilir
$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$.071	Kabul edilebilir
$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$.96	Kabul edilebilir
$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$.94	Kabul edilebilir
$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$.94	Kabul edilebilir

Kaynak: Çokluk vd., 2016; Meydan ve Şeşen, 2011; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışı ve öz yeterlik algıları ile iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın bulguları öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, öz yeterlik algılarının ve iş doyum düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin bulgusu, Dash ve Vohra (2019), Gkorezis (2015), Gümüş (2013), Koçak ve Burgaz (2017), Konan ve Çelik (2017), Konczak ve diğerleri (2000), Lee ve Nie (2015), Vecchio ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik

davranışlarının en fazla sorumluluk boyutunda en az ise destekleme boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Gümüş (2013), Konan ve Çelik (2017) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin öğrenci başarısına ilişkin görevlerini yerine getirmeleri için öğretmenleri sorumluluk almaları konusunda daha çok teşvik etmelerine karşın, öğretmenlerin kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk etme gibi davranışları sergilemelerinde daha az destekleyici bir tutum göstermeleri dikkat çekicidir. Öğretmenlik mesleğinin doğasından kaynaklı olarak öğretmenlerin sorumlulukları fazla olmakla birlikte, öğretmenlerin rutin görevlerin yanı sıra okulla ilgili diğer konularda da daha fazla görev ve sorumluluk almaları gerekebilir. Okul müdürlerinin öğretmenlere görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmak açısından daha çok destek sunmaları gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın öğretmenlerin öz yeterlik algılarına ilişkin bulgusu Davis (2014), DeMarco (2018), Espinoza (2013), Hammond (2017) ve Zinke (2013) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik gösterirken Kurt (2016)'un bulgularıyla farklılık göstermektedir. Kurt (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin öz yeterlik algılarının "biraz yeterli" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bulgulardaki farklılığın sebebi farklı örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesinin mevcut araştırmanınkinden farklı olarak olması olabilir. Kurt (2016) tarafından yapılan araştırmanın örneklemini sadece ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmasına karşın bu araştırmanın örnekleminde ilkokulda görev yapan öğretmenler de yer almaktadır. Ortaokul kademesini sonunda yapılan Liselere Giriş Sınavı (LGS) yapılmaktadır. LGS sınavının sonucuna dayalı olarak öğrenci başarısının somut olarak ortaya konulması, bu kademedeki görev yapan öğretmenlerin öğrencilerinin başarısı ile kendi başarısını özdeşleştirmesine yol açmış olabilir. Bu durum da öğretmenlerin öz yeterlik algıları üzerinde etkili olmuş olabilir. Öte yandan ortaokul kademesindeki öğrencilerin gelişimsel özelliklerine bağlı olarak öğretmenlerin sınıf yönetiminde karşılaştığı sorunlar da öz yeterlik algıları üzerinde etkili olmuş olabilir. Araştırmanın öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin bulgusu Bogler (2001), Cerit (2009) ve Dinham ve Scott (2000) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Wilkinson (1998)'a göre iş doyumunu besleyen unsurların başında gelen içsel motivasyon ve karar vermeye katılma oldukça önemlidir. Karar vermeye katılma iş doyumunu sağlamakla birlikte daha iyi kararlar verilmesini de sağlamaktadır. Bu ise yöneticilerin verimliliğini arttıracak gibi çalışanların da iş doyumunu arttıracakları için iyi bir kazanç olacaktır.

Araştırmada ikinci olarak okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulguları, güçlendirici liderlik davranışları ile öz yeterlik ve iş doyumunu arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü, öz yeterlik ile iş doyumunu arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Güçlendirici liderlik davranışları ile öz yeterlik arasındaki ilişki, Ahearne ve diğerleri (2005), Kim ve Beehr (2017), Çelik ve Konan (2021) tarafından yapılan çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Liderin doğrudan güçlendirici etkisi, çalışanların öz yeterlik algılarındaki artış sağlamaktadır. Yüksek öz yeterliğe sahip bireyler işin doğasından kaynaklanan zorlukların üstesinden daha kolay gelirler ve böylelikle işlerinde üstün performans sağlarlar (Ahearne vd., 2005). Başka bir ifade ile liderin güçlendirme davranışları ile çalışanlar daha fazla motive olurlar ve öz yeterlik inançları artar. Güçlendirici lider, çalışanlara işleri üzerinde daha fazla kontrol yetkisi vererek, çalışanların işlerini yapabileceklerine dair inançlarının artırılmasını sağlar. Güçlendirici lider, takipçilerin verilen bir görevi başarıyla tamamlamalarını teşvik eder ve onların düşüncelerine önem verir. Çalışanlar seslerini duyurduklarını hissedersen, çalışanların örgüte yönelik aidiyet hislerinin gelişmesi daha olasıdır (Kim ve Beehr, 2017). Güçlendirme ile öğrencilerin başarısı ve motivasyonu artmakta, öğretmenin manevi yönü gelişmekte ve verimliliği artmaktadır (Rice ve Schneider, 1994; White, 1992). Güçlendirici liderlik uygulamalarının olduğu okullarda öz yeterliği yüksek öğretmenlerin, sınıfta ve okulda birtakım faaliyetlerde bulunurken başarılı olacaklarına ilişkin inançları muhtemelen daha yüksek olacaktır. Başarı hissine sahip öğretmenler, okulda daha rahat olmakta ve sınıf içi uygulamalarda farklı teknikler kullanabilmektedirler. Aslantaş (2007) tarafından yapılan araştırmada güçlendirici lider davranışının sorumluluk boyutunun psikolojik güçlendirmenin anlam,

yetkinlik ve etki boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların kendilerine verilen bir görevi yerine getirmeleri ve yerine getirilen bu görevin sonuçlarından sorumlu tutmaları neticesinde çalışanlarda işe dair bir anlam oluşacak, kendilerine olan inançları artacak ve işin sonuçlarına etki edebileceklerdir.

Güçlendirici liderlik davranışları ve iş doyumunu arasındaki anlamlı ilişkiye ilişkin bulgu, Amundsen ve Martinsen (2015), Cevahir (2004), Dewettinck ve van Ameijde (2011), Konczak ve diğerleri (2000), Vecchio ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Amundsen ve Martinsen (2015) tarafından yapılan bir çalışmada güçlendirici liderlik uygulamaları neticesinde psikolojik güçlendirme yaşayan çalışanların iş doyumunu ve çalışma çabasının arttığını tespit edilmiştir. Güçlendirici liderliğin güç paylaşımı, destekleyici ve motivasyonel yönü göz önüne alındığında; iş doyumunu, iş çabası ve yaratıcılığa olumlu etkisi olduğu söylenebilir (Amundsen ve Martinsen, 2015). Cevahir (2004) tarafından yapılan çalışmada güçlendirici liderliğin, sorumluluk, kendi kendine karar alma-beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk alt boyutlarının iş doyumunu arttırdığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yapmaya ve katılmaya cesaretlendirmesi, sorumluluk vermesi vb. unsurlara önem vermesi, çalışanların işleriyle ilgili kıvanç duymalarını, iş doyumlarının artmasını ve işlerin daha iyi yapılmasını sağlar (Wilkinson, 1998). Okul müdürlerinin, öğretmenleri öğrenci başarısından ve görevlendirildiği faaliyetlerden sorumlu tutması ve okulda faaliyetlerle ilgili karar alabilmeleri için yetki vermesi, sorunların çözümünde öğretmenlerin kendi çözümlerini oluşturmaları için yardımcı olması, gerektiğinde bilgi sağlama, yeniliklere açık öğretmenleri cesaretlendirmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi güçlendirici liderlik davranışları olarak ifade edilebilir. Öğretmenlerin güçlendirilmesi neticesinde iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans artışı gibi olumlu örgütsel sonuçların alınabileceği söylenebilir. Öz yeterlik ile iş doyumunu arasındaki anlamlı ilişkiye ilişkin bulgu Buluç ve Demir (2015), Kalkan (2020) ve Yıldırım (2015) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik gösterirken Kasalak ve Dağyar'ın (2020) bulguları ile farklılık göstermektedir. Kalkan (2020) tarafından konuyla ilgili olarak yapılan 35 çalışmanın meta analizinin ortaya konulduğu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin öz yeterlik inançları ve iş doyumunu düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kasalak ve Dağyar (2020) tarafından TALIS (2008, 2013 ve 2018) araştırma verilerine dayalı olarak yapılan meta analiz çalışmasında ise öğretmenlerin öz yeterlik algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasında zayıf düzey ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Özetle öğretmenlerin iş doyumlarının, öz yeterlik algılarıyla ilişkili olduğu, öz yeterlik algıları arttıkça iş doyumlarının da artabileceği söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olarak bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadıkları incelenmiştir. Araştırma bulguları, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Güçlendirici liderlik davranışlarının öz yeterliğin yordayıcısı olduğu Ahearne ve diğerleri (2005), Çelik ve Konan (2021) ve Kim ve Beehr (2017) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla; güçlendirici liderlik davranışlarının iş doyumunun yordayıcısı olduğuna ilişkin bulgu ise Amundsen ve Martinsen (2015), Cevahir (2004) Dewettinck ve van Ameijde (2011) Konczak ve diğerleri (2000) ve Vecchio ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmalarının sonuçlarıyla; öz yeterliğin iş doyumunun yordayıcısı olduğu Buluç ve Demir (2015) ve Yıldırım (2015) tarafından yapılan çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada dördüncü alt problem olarak güçlendirici liderlik davranışları ve iş doyumunu ilişkisinde öz yeterliğin aracı etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, güçlendirici liderlik davranışları ve iş doyumunu ilişkisinde öz yeterliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarının iş doyumunu düzeyleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisinin olduğunu, dolaylı etkiyi öz yeterliğin kısmi aracılığıyla gerçekleştirdiği söylenebilir. Alanyazında güçlendirici liderlik davranışları ve iş doyumunu ilişkisinde öz yeterliğin aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanmaması araştırma sonuçlarını karşılaştırmada sınırlılığa neden olmuştur. Öte yandan alanyazında güçlendirici liderlik davranışlarının farklı değişkenler üzerinden iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Dewettinck ve van Ameijde, 2011;

Konczak vd., 2000; Vecchio vd., 2010). Dewettinck ve van Amejide (2011)'e göre liderin güçlendirici davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme aracı değişkendir. Konczak ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çalışmada da liderin güçlendirici davranışları, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme aracı değişken olarak bulunmuştur. Vecchio ve diğerleri (2010) tarafından liselerde yapılan çalışmada güçlendirici liderlik davranışlarının iş performansı aracılığıyla iş doyumunu etkilediğini tespit edilmiştir. Çelik ve Konan (2021) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre güçlendirici liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliğin kısmi aracılık rolü olmakla birlikte okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları, öğretmenlerin öz yeterlik algılarını arttırdığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları için etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın sonucuna bağlı olarak güçlendirici liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde doğrudan etkisi olabileceği gibi bu etki farklı değişkenler aracılığı ile gerçekleştirilebileceği ifade edilebilir.

Bu çalışmada, kişiye saygı, yararlılık, zarar vermeme, adalet, bütünlük ve dürüstlük gibi temel ilkeler (Ersoy, 2015) göz önünde bulundurularak yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın katılımcıların belirlenmesinde gönüllük esas alınmış ve hiçbir sınıf (cinsiyet, ırksal ve etnik azınlık vb.) ayrımı yapılmamıştır. Araştırmada katılımcıların yöneticileri hakkındaki görüşlerini belirtebilmeleri için ölçme araçları bizzat araştırmacılar tarafından dağıtılmış ve ölçme araçları doldurmaları için beklenmiştir.

Bu çalışmanın zayıf ve güçlü olduğu yönler bulunmaktadır. Araştırma her ne kadar deneysel özellik taşımasa da deneysel çalışmalarda olduğu gibi iç ve dış geçerliliği etkileyen faktörlerden etkilenmiş olabilir. Verilerinin iki aylık bir sürede ve ara tatilden sonra toplanmış olması, süreçte okul yöneticisinin değişmesi ya da okula yeni öğretmen atamasının yapılması ihtimalinin akla getirmektedir. Katılımcıların görüşlerinin mevcut yöneticileriyle mi yoksa eski yöneticileriyle mi ilişkili olduğu bilinmemektedir. Aynı şekilde katılımcıların ne kadar süredir o okulda görev yaptıkları bilinmediği için araştırma sonuçlarının salt olarak Hatay ilinin Antakya ilçesindeki öğretmenleri yansıttığı söylenemez. Öte yandan araştırma örnekleminin sadece Hatay ilinin Antakya ilçesindeki sınırlı sayıdaki öğretmenlerden oluşmasından dolayı araştırma sonuçlarının sadece Antakya ilçesine genellenebileceğinden söz edilebilir. Ancak araştırma modelinin daha büyük örneklemlerde test edilmesine ihtiyaç vardır. Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine dayalı olarak ortaya konulabileceği varsayımı da araştırma sonuçlarını yorumlamada dikkatli olmayı gerektirmektedir. Davranışların gözlemlere dayalı olarak konulmaması araştırmanın bir zayıf yönü olarak değerlendirilebilir. Bu zayıf yönlerine karşılık araştırma bazı açılardan alan yazına önemli katkılar sunmaktadır. Bu çalışmayla öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderliğine ilişkin görüşleri ortaya konulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumunu düzeyleri de belirlenmiştir. Araştırmanın okul yöneticisinin güçlendirici liderliği ile öğretmenin öz yeterliği algıları ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkileri göstermesi, öz yeterliğin güçlendirici liderlik ve iş doyumunu arasındaki etkisini ortaya koyması gelecekte bu değişkenlerle farklı örneklemlerde yapılacak çalışmalara rehber olabilir.

Araştırmanın sonuçları başta okul yöneticileri olmak üzere eğitim hukukçuları ve araştırmacılar açısından oldukça önemlidir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki okul yöneticileri, sergiledikleri liderlikle öğretmenlerin öz yeterlik algılarını ve iş doyumunu düzeylerini etkileme potansiyeline sahiptirler. Okul yöneticileri, öğretmenlere yapılacak işlerde daha çok yetki ve sorumluluk vererek onlara güvendiğini gösterebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin, bu yetki ve sorumlulukların psikolojik baskından etkilenmemeleri için öğretmenleri desteklemesi gerekir. Okul yöneticisine güvenen ve onun desteğini alan öğretmenler ise doğal olarak daha zorlu görevleri yerine getirme gücüne sahip olduklarının farkına varacaklardır. Zorlu görevlerin başarımı ile sonuçlanması ise muhtemelen öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyecektir. Okul müdürünün yetki ve sorumlulukları, okul türüne bağlı olarak yasal düzenlemelerle (örneğin, Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği) belirlenmektedir. Bu yönetmeliklerinin bağlayıcılığı ve yönetmeliklere uymamanın getirdiği cezai sonuçlar göz önüne alındığında, okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını paylaşmak

istememesi doğal karşılanabilir. Yetki ve sorumluluğun çalışanlarla paylaşılması, güçlendirici liderliğin unsurlarındadır. Okul yöneticileri arasında güçlendirici liderliğin yayınlaşması için eğitim hukukçularının yetki ve sorumlulukların çalışanlarla paylaşımını destekleyecek nitelikte yeni yasal düzenlemeleri yapması söz konusu olabilir.

Okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırma, ilköğretimde görev yapan öğretmenlere yönelik yapılmıştır. Eğitim rgtlerinde güçlendirici liderlik ile öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel bağlılıkları, motivasyonları, yenileşme davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sadakat gibi diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi incelenebilir. Farklı kademeler ve örneklemlerle gerçekleştirilecek araştırmaların bu iki kavramın öneminin daha net anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma nicel desende yürütülmüştür. Öte yandan karma desende çalışmalar da yapılabilir. Öğretmenlerin işlerinde daha üretken ve verimli olmaları açısından iş doyumunu ve öz yeterlik oldukça önemlidir. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin iş doyumunu ve öz yeterlik algılarını arttıracak şekilde güçlendirici liderlik uygulamalarına öncelik verilmesi gerektiği söylenebilir. Özellikle ğretmenlere okul müdürleri tarafından okulda daha fazla yetki, sorumluluk verilmesinin ve onların desteklenmesinin, öz yeterlik algısı ve iş doyumunu düzeyi üzerinde etkili olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Kaynakça

- Ahearne, M., Mathieu, J. E. ve 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. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. doi:10.1037/0021-9010.90.5.945
- Akşit Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Albrecht, S. L. ve Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237. doi:10.1108/17511871111151126
- Amundsen, S. ve Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Amundsen, S. ve Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 22(3), 304-323. doi:10.1177/1548051814565819
- Arastaman G. ve Özdemir, M. (2019). Lise öğrencilerinin görüşlerine göre akademik isteklilik, akademik benlik yeterliği ve kültürel sermaye arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 44(197), 105-119. doi:10.15390/EB.2019.8103
- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A. ve 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. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23
- Aslantaş, C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity- the mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449. doi:10.1016/j.emj.2019.12.002
- Baloğlu, N., Karadağ, E., Çalışkan, N. ve Korkmaz, T. (2006). İlköğretim öğretmenlerinin mesleki benlik saygısı ve iş doyumları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 345-358.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bixby, K. M. (2016). *The mediation of empowering leadership on psychological empowerment with organizational commitment and job satisfaction* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anderson University, USA.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683. doi:10.1177/00131610121969460
- Buluç, B. ve Demir, S. (2015). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 289-308.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration ve Leadership*, 37(5) 600-623. doi:10.1177/1741143209339650
- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2014). Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): Örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 59-67.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi:10.2307/258093
- Crisci, A., Sepe, E. ve Malafronte, P. (2019). What influences teachers' job satisfaction and how to improve, develop and reorganize the school activities associated with them. *Qual Quant*, 53(1), 2403-2419. doi:10.1007/s11135-018-0749-y
- Çağlar, Ç. ve Demirtaş, H. (2011). Dershane öğretmenlerinde tükenmişlik ve iş doyumunu. *E-International Journal of Educational Research*, 2(2), 30-49.
- Çapa, Y., Çakıroğlu, J. ve Sarıkaya, H. (2005). The development and validation of a Turkish version of teachers' sense of efficacy scale. *Education and Science*, 30(137), 74-81.
- Çelik, O. T. ve Konan, N. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin özyeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 241-261. doi:10.15390/EB.2020.8841
- Çoğaltay, N., Yalçın, M. ve Karadağ, E. (2016). Educational leadership and job satisfaction of teachers: A meta-analysis study on the studies published between 2000 and 2016 in Turkey. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 255-282. doi:10.14689/ejer.2016.62.13
- Çokluk, Ö. Şekericioğlu, G. ve Büyüköztük, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dash, S. S. ve Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369. doi:10.1108/MRR-11-2017-0384
- Davis, M. D. (2014). *The relationship between distributed leadership, school culture, and teacher self-efficacy* (Yayımlanmamış doktora tezi). Canyon University, USA.
- DeMarco, A. L. (2018). *The relationship between distributive leadership, school culture, and teacher self-efficacy at the middle school level* (Yayımlanmamış doktora tezi). Seton Hall University, USA.
- Dewettinck, K. ve van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305. doi:10.1108/00483481111118621
- Dinham, S. ve Scott, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 379-396. doi:10.1108/09578230010373633
- Diri, M. S. ve Kırıl, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39, 125-149. doi:10.21764/efd.81587
- Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1), 241-275.
- Ersoy, N. (2015). Araştırma etiği. *Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(1), 2-8.
- Espinoza, S. M. (2013). *The effects of principal's transformational leadership behaviors on teacher leadership development and teacher self-efficacy* (Yayımlanmamış doktora tezi). The University of Texas Pan-America, USA.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Gkorezis, P. (2015). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. doi:10.1108/IJEM-08-2015-0113

- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hammond, H. G. (2017). *Correlating teacher empowerment and self-efficacy to teacher perceptions of principal servant leadership* (Yayımlanmamış doktora tezi). Grand Canyon University, USA.
- Iverson, R. D. ve Currivan, D. B. (2003). Union participation, job satisfaction, and employee turnover: An event-history analysis of the exit-voice hypothesis. *Industrial Relations*, 42(1), 101-105. doi:10.1111/1468-232X.00279
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S. ve Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: A moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930. doi:10.1108/JKM-08-2018-0533
- Kalkan, F. (2020). Öğretmenlerin öz yeterlik inançları ve iş doyumları arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 45(204), 317-343. doi:10.15390/EB.2020.8549
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karakaya, İ. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. A. Tanrıöğren (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* içinde (s. 57-83). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kasalak, G. ve Dağyar, M. (2020). The relationship between teacher self-efficacy and teacher job satisfaction: A meta-analysis of the teaching and learning international Survey (TALIS). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(3), 16-33. doi:10.12738/jestp.2020.3.002
- Keller, T. ve Dansereaul, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146. doi:10.1177/001872679504800202
- Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., Atmaca, T. ve Koşar, M. (2021). Öğretmen mesleki öğrenmesinin yordayıcıları olarak öğretmen öz yeterliği ve bireysel akademik iyimserlik: Bir yapısal eşitlik modellemesi. *Eğitim ve Bilim*, 46(205), 373-394. doi:10.15390/EB.2020.8966
- Kim, M. ve Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 24(4), 466-478. doi:10.1177/1548051817702078
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi:10.2307/256874
- Koçak, R. ve Eves, S (2010). Okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 193-212.
- Koçak, S. ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 351-369. doi:10.15390/EB.2017.7101
- Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322-335. doi:10.14686/buefad.274186
- Konan, N. ve Çelik O. T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054. doi:10.24106/kefdergi.434140
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. ve Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. doi:10.1177/00131640021970420
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımçı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 1-28. doi:10.15390/EB.2016.5081

- Lee, A. N. ve Nie, Y. (2015). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviors and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(2), 260-283. doi:10.1177/1741143215578448
- Leithwood, K., Harris, A. ve Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. doi:10.1080/13632434.2019.1596077
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. ve Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127-152. doi:10.1016/S1053-4822(02)00102-X
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (s. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. doi:10.2307/2392745
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. doi:10.1287/orsc.1090.0427
- Özyıldırım, G. (2018). *Öğretmen adaylarının özyeterlik inançlarının sınıf yönetiminde etik duyarlılık düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Pallant, J. (2020). *Spss kullanma klavuzu: SPSS ile adım adım veri analizi* (S. Balcı ve B. Ahi, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H. ve Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated and practical guide to statistical analysis* (2. bs.). Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.
- Rice, E. M. ve Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58. doi:10.1108/09578239410051844
- Robinson, V., Hohepa, M. ve Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying WhatWorks and Why*. https://www.researchgate.net/publication/242493851_School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_What_Works_and_Why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES adresinden erişildi.
- Sağnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641. doi:10.5897/AJBM11.2162
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shah, R. ve Ward, P. T. (2003). Learn manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149. doi:10.1016/S0272-6963(02)00108-0
- Siachou, E. ve Gkorezis, P. (2018). Empowering leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation model. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 94-116. doi:10.1108/EBHRM-02-2017-0010
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.2307/256865
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. doi:10.2307/20159830

- Strydom, L., Nortjé, N., Beukes, R. ve Esterhuyse, K. (2012). Job satisfaction amongst teachers at special needs schools. *South African Journal of Education*, 32(3), 255-266.
- Taş, A. ve Selvitopu, A. (2020). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu ve mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(29), 23-42. doi:10.35675/befdergi.426989
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Comparison of the level of job satisfaction between at private and state primary school teachers. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi:10.2307/258687
- Tschannen-Moran, M. ve Woolfolk-Hoy, A. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783-805. doi:10.1016/S0742-051X(01)00036-1
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. ve Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Manuel for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minneapolis: University of Minnesota*. http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf adresinden erişildi.
- White, P. A. (1992). Teacher empowerment under ideal school-site autonomy. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 69-82. doi:10.2307/1164528
- Wibowo, A. ve Hayati, N. R. (2019). Empowering leadership and trust on team learning behavior. *Journal of Management Development*, 38(3), 238-248. doi:10.1108/JMD-11-2018-0335
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56. doi:10.1108/00483489810368549
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. (2015). A study on physical education teachers: The correlation between self-efficacy and job satisfaction. *Education*, 135(4), 477-485.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. İstanbul: Beta.
- Yun, S., Cox, J. ve Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388. doi:10.1108/02683940610663141
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and follower creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi:10.5465/AMJ.2010.48037118
- Zeinabadi, H. ve Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange mode. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481. doi:10.1016/j.sbspro.2011.11.387
- Zhou, J. ve George, J. (2001). When job satisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-97. doi:10.2307/3069410
- Zhu, C. H. (2011). *The empirical research about the impact of empowering leadership to employees' organization citizenship behavior: The mediated moderation model* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Shanghai University, Çin.
- Zinke, A. F. (2013). *The relationship between shared leadership, teacher self-efficacy, and student achievement* (Yayımlanmamış doktora tezi). The University of Southern Mississippi, USA.