ÖZEL OKULLARDA, ÖZEL OKUL SAHİPLERİNİN VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN GÜÇLENDİRİLMİŞ BİR İŞ ÇEVRESİ YARATMAYA NE KADAR İSTEKLİ VE HAZIR OLDUKLARININ TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Hanifi PARLAR[8]

ÖZET

Günümüzde işletmeler, çalışanlarından geçmişe göre çok daha fazla şey talep etmektedirler. Yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme hareketi, karmaşık teknolojiler, değişen çalışma şartlarından sadece birkaçıdır. Bugünün iş çevresi, geçmişteki geleneksel emir komuta ve kontrol hiyerarşisinin çok daha az uygun olabileceği bir çevredir. Bunların yerine, çalışanlar faaliyette bulunurken kişisel olarak girişimde bulunabilme ve sorumluluk almayı öğrenmelidirler. Başka bir ifade ile onların "güçlendirilmesine" ihtiyaç duyulmaktadır. Okullarda personel güçlendirme '' okul geliştirme'' çalışmalarının bir boyutu olup, okullarda en fazla ihmal edilen, önemsenmeyen ya da önemi anlaşılmayan/anlaşılamayan bir süreçtir. Yüksek performanslı bir okul ortamı oluşturmanın temel şartlarından birisi olarak kabul edilen ''personel güçlendirme'', önleyici hekimlik gibi proaktif bir yaklaşım tarzıdır. Bu makalede, yöneticilerin bu iki farklı bakış açısı analiz edilmeye ve personel güçlendirmenin anlamı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, Özel okul

A RESEARCH ON POINTING OUT THE WILLINGNESS AND READINESS OF PRIVATE SCHOOL OWNERS AND SENIOR MANAGERS TO CREATE A STRONG BUSINESS ENVIRONMENT AT PRIVATE SCHOOLS.

ABSTRACT

In this age, companies require far more things from their employees compared to the past. Higher expectations of customers, increasing globalization, complex technologies are just a few aspects of the change in working conditions. The traditional order and command chain of the past is much less suitable for the present work and business environment. Instead, employees should learn to be able to take initiative and responsibility. In other words, they need to be "empowered". Empowering the staff in schools, is an aspect of efforts of "developing the school", and it is a highly ignored or disregarded process. "Empowering the staff", which is considered to be one of the essential elements of creating a high performance school environment, is a proactive approach like preventive medicine. This article looks into analyzing the two different approaches of management and clarifying the meaning of empowering the staff.

Key words: empowerment, private schools.

8 Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi.

1. GİRİŞ

Günümüzde birçok işletme çalışanlarını güçlendirmenin gereğinin farkına varmış ve bu yönde bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Ancak çoğu zaman, yapılan çalışmalar ya yetersiz kalmakta ya da başarısız olmaktadır. Bunun temel nedeni de, başta yöneticiler olmak üzere işletmedeki tüm çalışanların güçlendirme kavramını tam olarak anlayamamaları ve bu kavramı uygulamaya aktaramamalarıdır. Bugünün değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap verebilmenin ve özellikle bu şekilde rekabet avantajı sağlamanın yolu, karar verme ve uygulama hakkının en alt kademede, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personele kaydırılmasıdır. Günümüzde işletmelerin varlıklarını uzun dönemlerde sürdürebilmeleri için kaliteli ve hızlı müşteri hizmeti vermelerinin önemi de artmıştır. Bu hizmeti sağlayan kişiler işletmenin çalışanlarıdır. Personelin güçlendirilmesi yolu ile müşteri memnuniyeti sağlanması işletmeye stratejik esneklik kazandıracaktır.

Bugün başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerindir. Pek çok işletmenin farkında olmadığı bir gerçek, güçlendirilmiş işgücünün mükemmel müşteri hizmetleri için gerekli olduğudur. Çalışanların verimliliğinin ve yaratıcılığının rekabet avantajı sağladığı bir işletme yaratabilmek, ancak onların kendi problemlerini çözmelerine, yaratıcılık ve sezgilerini göstermelerine imkân vermekle sağlanabilecektir. İşte bu nedenle bu çalışmada, öncelikle güçlendirme kavramı, tanımı ve kapsamına, personel güçlendirme için temel koşullara ve güçlendirilen personelin ne gibi özelliklere sahip olduğuna, örgüt kültürü-personel güçlendirme ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra da, personel güçlendirmeyi destekleyen bir örgütsel çevre ve işletme oluşturmaya ve personel güçlendirmenin yararlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde de, İstanbul'da faaliyette bulunan özel okul sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin güçlendirilmiş biriş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma yer almaktadır.

Küresel değişim ve bununla birlikte artan rekabetin ortaya çıkmasına sebep olduğu kavramlardan biride güçlendirme kavramıdır. Anlam olarak yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması gibi uygulamalarla çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve onları geliştirme süreci olarak ifade edilebilir (Fidan, 1997, s.35). Güçlendirme kavramı katılım ve yetki devri kavramlarıyla yakından ilişkilidir ve zaman zamanda karıştırılmaktadır. Katılım, karar verme sürecine nispi anlamda bir dâhil olma olarak ifade edilebilir. Güçlendirme ile birlikte çalışanların daha fazla karar verme sürecine katılımı öngörülmektedir. Yetki devri denilince bir yönetici tarafından astlara belirli şekillerde görevlerin verilmesi anlaşılmaktadır. Buradaki aktarım daha ziyade yöneticinin kendisinde olan karar verme yetkisini kendi isteği üzerine bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde ise geri alması anlamındadır. Güçlendirmenin içinde de bir yetki devri kısmı bulunmaktadır. Fakat felsefe olarak aralarında nüansın bulunduğunu belirtmek gerekir. Güçlendirme işi bizzat icra eden kişilerin üst düzeydeki yöneticilerden daha iyi bildiğini kabul etmektedir. Hakikaten de bu gerçek bir durumu ifade eder (Keskin, 2005). Çünkü üst düzey yöneticilerin kavramsal yetenekleri gelişmiştir. Kurumların genel olarak stratejisini belirlerler ve bunun alt kademeler tarafından uygulanmasını beklerler. Bu doğrultuda operasyonel anlamda işi uygulayanların

teknik bilgisinin üst yöneticilerden daha fazla olması normal bir durumu ifade eder. Slogan haline gelmiş bir cümle ile bunu ifade edecek olursak, "bir işi en iyi bilen o işi yapandır." Burada ifade edilmek istenen çalışanların işin sahibi haline getirilmeleri ve yöneticilerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için gerekli ortamları ve imkânları sağlamasıdır.

Bir noktada da artık işletmeler çalışanlarını güçlendirmeye mecbur kalmaktadırlar. Çünkü eğitim düzeyleri yükselen çalışanların beklentileri de yükselmektedir. Bilginin çok önemli bir rekabet avantajı haline gelmesi ve işletmelerin bilgi edinimine ve üretimine daha fazla önem vermeye başlaması, enformasyon teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin çalışanları ve kurumları etkilemesi, müşteri isteklerine hızlı cevap verme mecburiyetinin ortaya çıkması ve işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrelerde meydana gelen değişimlerin aynı zamanda işletmeleri de etkilemesi çalışanların güçlendirilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir (Keskin,2005).

Okullarda personel güçlendirme '' okul geliştirme" çalışmalarının bir boyutu olup, okullarda en fazla ihmal edilen, önemsenmeyen ya da önemi anlaşılmayan/anlaşılamayan bir süreçtir. Yüksek performanslı bir okul ortamı oluşturmanın temel şartlarından birisi olarak kabul edilen ''personel güçlendirme", önleyici hekimlik gibi proaktif bir yaklaşım tarzıdır. Nitelikli, kaliteli ve yetkinlikleri gelişmiş insan kaynakları bulunan bir okul, madde ve insan kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda verimli bir şekilde istihdam eder.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KAPSAMI VE TANIMI

Personel güçlendirme karmaşık bir kavramdır. Bu kavram, farklı kişilere farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Personel güçlendirmeye ilişkin olarak birbirine zıt iki farklı bakış açısı vardır. Yaklaşık olarak üst düzey yöneticilerin yarısı personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanmaktadırlar (Quinn ve Spreitzer,1997, s.37). Onların personel güçlendirmeye ilişkin olarak itiraz kabul etmeyen stratejileri şudur: Personel güçlendirme tepeden (üst düzey yöneticilerden) başlar; işletmenin vizyon, misyon ve değerlerinin anlaşılmasına yardımcı olur; çalışanlar için görevler, roller ve ödüllerin açıkça anlaşılmasına yardımcı olur; sorumluluğun dağıtılmasını ve çalışanların sonuçlardan sorumlu tutulmasını sağlar (Quinn ve Spreitzer, 1997, s.37). Yöneticilerin bir kısmı ise, personel güçlendirmeye ilişkin olarak farklı bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısına sahip yöneticiler, personel güçlendirmenin risk alma, gelişme ve değişim olduğunu düşünmektedirler. Personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen çalışanlar ve onların eksiklerinin olduğunu kabul etmektir. Kurallar konusunda ise bu bakış açısına sahip yöneticiler şuna inanmaktadır: "Var olan yapı, çoğunlukla işletme için doğru işlerin yapılmasının önünde bir engeldir. Personel güçlendirme uygulamasına yeni geçmiş çalışanların doğal olarak hataları olabilir, fakat bu hataların cezalandırılmaması gerekmektedir". Güçlendirilmiş çalışanlar, yapacakları işler için izin almaktan çok, yöneticilerinden sahip oldukları yeteneklerin farkına varmalarını istemektedirler. Onlar girişimcidirler ve riskleri göze alabilir ve işletmenin sahibi gibi hareket edebilirler. İşletmede, insanlar arasındaki farklılıkları açığa çıkarmak sinerji

yaratacaktır. Kısaca, bu şekilde düşünen gruptaki üst düzey yöneticiler personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişme fırsatı olarak görmektedirler. Onların itiraz kabul etmeyen personel güçlendirme stratejisi ise şöyledir (a.g.e:s.38):

- Personel güçlendirme, çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması ile aşağıdan başlamaktadır.
- Personel güçlendirmede çalışanlar için model "güçlendirilmiş davranışlar" dır.
- Personel güçlendirmede, işbirlikçi davranışı cesaretlendirmek için takımlar oluşturulmalıdır.
- Personel güçlendirmede akılcı risk alma cesaretlendirilmelidir.
- Personel güçlendirmede görevler yerine getirilirken çalışanlara güvenilmelidir.

Görüldüğü gibi, iki bakış açısı birbirlerinden oldukça farklıdır. Birincisi, personel güçlendirmeye yukarıdan aşağıya yani ***"mekanistik" olarak; ikincisi ise, aşağıdan yukarıya yani "organistik"*** olarak yaklaşmaktadır. İki bakış açısı arasındaki en önemli farklılık, çalışanlara güven ve kontrol konusundaki varsayımlardır. Değişim, bu iki grup arasındaki çatışmaları ateşlendirici bir etki yapmaktadır. Hiçbir grup, diğer grubun fikirlerini ve görüş açısını anlamak istememektedir. Böyle bir yönetim takımının işletme planlarında personel güçlendirmeyi uygularken başarısızlığa uğraması da şaşırtıcı olmayacaktır. Açıktır ki, insanlar personel güçlendirme programını uygulamaya niyetlendiklerinde, farklı varsayım ve görüşlerle yüz yüze gelmeye de hazır olmalıdırlar (Quinn ve Spreitzer, 1997, s.38).

Personel güçlendirmeye ilişkin olarak çok çeşitli tanımlar vardır. Aşağıda bunlardan bazılarına yer verilmiştir. Personel güçlendirme:

- "Sorumluluğun dağıtılması", "katılımlı yönetim" veya "herhangi bir yönetim tanımı" nın da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme "bireyleri daha güçlü kılmak"tır (Saeman, 1992, s.189). Ancak, bu güçlü kılma onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak değildir. Daha çok, kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır (a.g.e: s.190).
- "Çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşılarak i*şletme problemlerinin çözülmesi"dir* (Sandbulte, 2002, s.1).
- Peter Koestenbaum'a göre personel güçlendirme (Saeman, 1992, s.189): "Her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkar-

ma davranışı" *dır. Bunun anlamı, bireylerin farkında olmadıkları, bilinçaltındaki güç ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına yardımcı olmaktır. Einstein ortalama olarak insanların zihinsel kapasitelerinin %80'inden fazlasını kullanmadıklarını ifade etmiştir. İşte, personel güçlendirmenin uygulamaya konulması için öncelikle gerekli olan unsur, her bireydeki başkaları tarafından kabul edilme, uyanıklık, ve en azından bu potansiyel zihinsel kapasitesinin bir kısmını davranışa dökmesi ve kişisel gelişmelerine engel olabilecek unsurları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır. Aksi takdirde, verimlilikte büyük iyileştirmeler, yaratıcılık ve cesaretin ortaya konulması, daha iyi bir motivasyon ve işbirliğinden de söz edilemeyecektir (a.g.e:* s.189-190).

- A. Adler'e göre personel güçlendirme (a.g.e: s.190): "Grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bi*reylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştirirken, toplum tercihlerini ve bulunulan çevreyi de dikkate almaktır"*.

Personel güçlendirme, sadece organizasyon içindeki hiyerarşik seviyede değil daha çok kişisel ilerleme, kendi kendine bilgi edinme, daha fazla güven ve kendi çerçevesinde daha güçlü bir yetenek kazanma süreci olarak da bilinmektedir. Bu anlayış, kişilerin yaratıcılığını ve enerjisini ortaya çıkarması bakımından da önem arz etmektedir. Ayrıca, iş dünyasında karşılaşılan sorunlarla baş etmede kullanılan düşünme, hissetme, sezme ve algılama olmak üzere dört temel usulü de içinde taşımaktadır.

Aynı zamanda, bazı organizasyonlarda personel güçlendirme anlayışın kullanılma derecelerinde farklılıklar bulunduğu da bir gerçektir. Bazıları, yüksek oranlarda kullanırken bazıları ise, daha düşük oranlarda kullanmaktadırlar. Tablo 1.'de personel güçlendirme anlayışının derecelerine göre temel özellikleri görülmektedir.

Tablo 1. Duruma Göre Personel Güçlendirme Kullanımı

Durum	Az Miktarda Personel Güçlendirme	Toplam Personel Güçlendirme
Temel Strateji	Düşük Maliyet	Farklılaştırma, personele Bağlı yaklaşım
Müşterilerle İlişki	Kısa dönemli	Uzun dönemli
Teknoloji	Basit, rutin	Karmaşık, rutin olmayan
Çevre	Durgun, tahmin edilebilir	Dinamik, tahmin edilemez
Personel Tipi	Kişisel, sosyal yeteneği ve gelişme ihtiyacı düşük	Kişisel, sosyal yeteneği ve gelişme ihtiyacı yüksek

Kaynak: Bowen, E. B. and Edward, L. W., 1992, pp.36-39.

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İÇİN TEMEL KOŞULLAR VE AŞAMALARI

Personel güçlendirmede pek çok koşul söz konusudur. Bunlardan bazıları (Doğan, 2003, s.23; Özgen ve Türk, 1997, s.79-81): *Katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geribildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır.*

Çalışanlar, işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar. Bunun yanında çalışanlar kendilerini aniden güçlendirilmiş hissetmemelidirler. Çünkü organizasyon kültürünün bir parçası olarak onlara bu yöneticiler tarafından söylenmelidir. Öte yandan organizasyonlar politikalarını, uygulamalarını ve yapısını güçlendirmeyi yeniden oluşturmak ve desteklemek için değiştirmelidirler.

Bunun dışında çalışanları güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır. Güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında alt kademede bunu uygulamaya geçirmelidir. Bu nedenle güçlendirme, çalışanların yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde güçlendirme bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir.

Bir personeli güçlendirme (empowerment) –yetkilendirme- modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sırlanabilir.

-Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi oluşturulmalıdır.

-Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.

-Uygulama grupları oluşturulmalıdır.

-Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.

-Güvenilir çalışanların desteği gereklidir.

-Çalışan ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.

-Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır (Conger, J.A. & Kanungo, R.N.,1988, s.472).

R. S. Covey (1999, s.28), yetkilendirme (empowerment) için 6 koşul saymıştır:

1. Kişilik
2. Yetenek
3. Karşılıklı kazanamaya dayalı anlaşma
4. Oto Kontrol
5. Yardımcı Paylaşma
6. Ölçülebilirlik.

Tablo 2: Covey'in Tanımına Göre Yetkilendirmenin Altı Koşulu.

Unsurlar	*Açıklaması*
Kişilik	*Kişiliğin ne olduğunu açıklar (kişisel dürüstlük ve ahlakı tanımlar)* *Önsezi ve gayret,* *Akıl* *Disiplin ve Sorumluluk* *Israr ve sabır* *İnanç ve şefkat* *Güvenilirlik ve Bağlılık*
Yetenek	*Kişinin ne yapabileceğini, (kişisel bilgisini ve işle ilgili faaliyetlerindeki yeterliliğini) açıklar.*
Karşılıklı Kazanmaya Dayalı Anlaşma	*Rehberlik (Politikalar ve prosedürler)* *Kaynaklar (İnsan makine ve finansal)*
	Ölçülebilirlik (Performans standartları ve değişim metotları)ve sonuçlar (örgütsel ve bireysel etkileri tarif eden anlaşma)
Oto kontrol	*Kendi kendini kontrol ile birlikte karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşmayı ifade eder)*
Yapı	*Organizasyonel düzen ve fonksiyonel faaliyetleri ifade eder.*
Ölçülebilirlik	*Üretim sonuçları için personel sorumluluklarının kabul edilmesinde gerekli bir yapı kurulmasını ifade eder.*

Kaynak: Covey, 1999, s.28.

Bu model güvene dayalıdır. Kişilik bu modelde kullanılır, bireylerin ne olduğunu ve kişinin yeteneklerini nasıl gösterebileceğini sorar. Karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşma koşulu en karmaşık koşuldur. Bu anlaşmanın ilk defa kurulması ve ya yeniden faaliyete geçirilmesi organizasyonun etkinliği ile sınırlıdır.

4. GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ

R. E. Quınn ve G. M. Spreitzer (1997, s.41)'in yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur:

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir).
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir (çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır).
- Güçlendirilmiş personel, yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır (çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir).
- Güçlendirilmiş personel, işini etkileyebilmelidir (çalışanların departmanının ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır).

Ayrıca, S. Doğan (2003, s.40)'a göre güçlendirilmiş çalışanların; kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusuna sahip olması, değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi, özgüveninin yüksek olması, karşıdakini dinleme ve geribildirim yapabilme yeteneğine sahip olması ve faaliyet yönelimli olması gerekmektedir.

R. E. Quınn ve G. M. Spreitzer'in araştırmalarına göre (a.g.e: s.42) örneğin; güçlendirilmiş orta düzey yöneticilerin güçlendirilmemiş meslektaşlarından çeşitli yönlerden önemli ölçüde farklı oldukları ortaya çıkmıştır. *İlk olarak, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta ve daha da önemlisi onlar birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedirler. İkinci olarak, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha az korku içinde hissetmektedirler. Astlar ve üstleri de onların bu görüşünü paylaşmaktadırlar. Üçüncü olarak, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini harekete geçirebilmektedirler. Kendilerini daha iyi tanımaları nedeni ile, beraber çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik görülmektedirler. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu karizma, işletmelerine harekete geçirici bir değişim getirme yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır. Her durumda, güçlendirilmiş çalışanlar işletmelerine önemli ölçüde kazanç sağlamaktadırlar.*

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

1980'lerde pek çok işletme, katılımcı yönetimi anlamanın ve uygulamanın yollarını araştırmıştır. Bugünlerde ise, katılımcı yönetime bir de güçlendirme kavramı eklenerek, çalışanların bağımsız karar vermesi ve örgüt kültürüne uyum sağlamada cesaretlendirilmesi söz konusu olmuştur. Bugün personeli güçlendirme, örgüt kültüründeki değişikliklerin en gerekli unsuru haline gelmiştir. Aslında personeli güçlendirme düzeyi örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Çünkü güçlü ve iyi kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir. Tüm bunlar da personel güçlendirme ile doğrudan ilgili olan konulardır. Dolayısıyla örgüt kültürü ne kadar güçlü ve iyi ise, personel güçlendirme düzeyi de o kadar güçlü olacaktır. İşletmede personeli güçlendirmenin etkili olduğu güçlü bir kültür geliştirilmesi, iyi liderler ve onların iyi izleyicilerini gerektirmektedir. Bu liderlerin de öncelikle koçluk (coaching; yani bir yetiştirici, yönlendirici olma) yeteneğine sahip olmaları**, gerekmektedir. Güçlendirme, içsel motivasyon, çalışanlara kendi kendine karar verme hakkının verilmesi, paylaşılan sorumluluklar ve problem çözmek için çalışanların birlik olması gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır. İşletmede çalışanlar olgunluğa erişmişse, daha çok bilgi kazanacak, faaliyette bulunma hakkına sahip olacak ve daha çok ödüllendirileceklerdir (Mallak ve Kurstedt,** 1996, s.8). Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının, örgüt kültürü içerisine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için daha önce de ifade edilen dört ana koşula ihtiyaç vardır. Bunlar katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur. (Luthans, 1995, s.39).

Personel güçlendirme bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. İşletmeye yeni giren üye, personel güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak ve her konuda (özellikle eğitim ve geliştirmede) desteklendiği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakları gerektiği yer ve zamanda kullanabileceğini işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de, öncelikle işletmedeki eski çalışanların da bu kültüre alıştırılması ve böyle bir kültürün işletmeye yeni giren üyeye de aktarılması gerekmektedir (Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1988, s.475).

Personel güçlendirme programları, yönetim eğer çalışanların davranışlarını etkileyen çevre ile ilgilenmezse başarısız olacaktır. Kendilerini güçlendirilmiş olarak kabul eden işletmelerde çalışanların, takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları gözlenmektedir. Araştırmalar, takım üyelerinin bağımsız çalışma ya da tek bir üstten emir ve talimat almak yerine, takım çalışmasından daha pozitif geri besleme yaptıklarını ortaya koymuştur (Caudron, 1995, s.29). Bu nedenle, güçlendirme programını uygulamak için her şeyden önce işgücünü takım haline dönüştürmek, yapısal anlamda da işletmede birtakım

düzenlemelere gidilerek yatay sistemlere geçiş ve çapraz ekipler, proje ekiplerinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Ancak o zaman yöneticiler, takımlarını destekleyecek çevresel değişiklikleri görebileceklerdir. Bu çevresel değişikliklerin birincisi bilginin paylaşılmasıdır. Çalışanlara işletme ve yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı bulduğu ya da bulmadığıdır. Çalışanlar ne yaptıklarını ve görevlerinin işletmelerini nasıl etkilediğini bilirlerse, iş tatminleri de artacaktır. Şaşırtıcıdır ki, çok az işletme bu çeşit bilgileri çalışanları ile paylaşmaya zaman ayırmaktadır. Çalışanlar eğer güçlendirme programının kendilerine neden uygulandığını anlayamazlarsa, bu programlara karşı tepki gösterme ve programların karşısında olma eğiliminde bulunacaklardır (a.g.e: s.30).

Çalışanlar kendi işlerinin sahibi olduklarında, işletmelerinin ve diğer bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçebilme gücüne ulaştıklarında, işte o zaman gerçekten güçlendirilmişlerdir. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışan personel daha heyecanlı ve enerjiktir. Onlar ödüllendirileceklerini bildiklerinden en iyi işi yapmak istemektedirler (Caudron, 1995, s.28). Dolayısıyla, ödüllendirmeye ve takım çalışmasına dayalı bir personel güçlendirme programının işletmenin kültürü içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme örgüt kültürü üzerinde sinerjik bir etki yaratmakta ve örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Bir organizasyonda insan ile ilgili olan her şey kültürdür. Personel güçlendirme de, doğrudan çalışanlarla ilgili olduğuna göre, personeli güçlendirmeye yönelik kültürlerin oluşturulması ve geliştirilmesi söz konusu olmalıdır.

6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulanmasındaki en önemli kazanç ise, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır.

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanacaktır.

7. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın bu bölümünde, anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma ve bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile yorumları yer almaktadır.

Günümüzde özel okullar rekabet edebilmek için, geleneksel hiyerarşik emir-komuta-kontrol yönetim tarzının hâkim olduğu iş çevresini, personel güçlendirmeyi savunan

çalışanların olduğu bir çevreye dönüşmeye başlamıştır. Bu yeni çevre, çalışanların sorumluluk aldığı, kendi kendini yönetebildiği, güven duyulduğu, tanındığı bir çevredir. Bu çevre aynı zamanda, liderlerin patron olmak yerine rollerini bir koç, mentor ve kolaylaştırıcı olarak gördükleri bir çevredir.

Okullarda bu değişimi sağlamak kolay değildir. Özellikle, liderlikle ilgili bazı kökleşmiş engeller ve inançlar, yönetim, çalışanlar ve okulları bazı zorluk ve engellerle karşı karşıya getirmektedir. Personel güçlendirmenin olduğu okul çevresi, yönetimin her düzeyi tarafından uygulamaya konulan birtakım değer ve inançlar sistemini gerektirmektedir.

Araştırmanın amacı da, **özel okullarda, özel okul sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarını, bu değer ve inançları ne kadar taşıyabildiğini ölçmektir**. Ayrıca, güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratma konusunda okulların insan kaynakları/personel yöneticilerine yardımcı olabilecek öneriler geliştirebilmektir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinden müdür, genel müdür, kurucu ve insan kaynakları yöneticilerinin seçilme nedeni ise, güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratma konusundaki değişim sürecini başlatacak ve bu sürecin önemi konusunda gerek üst düzey yöneticileri, gerekse de çalışanları ikna edecek ve her iki tarafa da en yakın yöneticiler olarak görülmesidir.

8. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma, 2010 yılında araştırmacı tarafından belirlenen "İstanbul İlinde bulunan özel okullar üzerinde yapılmıştır. Anket sorularını 57 okulun müdür, genel müdür, kurucu ve insan kaynakları veya personel yöneticilerinin cevaplanması istenmiştir. Zaman, okul yöneticilerinin yaklaşımları ve maliyet kısıtlamalarından dolayı İstanbul'daki tüm özel okullarda uygulanamamıştır.

9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada gerekli verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında ise, faks, e-mail ve yüz yüze görüşme ile anketten yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formları faks, bilgisayar yolu ile gönderilmiştir. Bunlara ek olarak, geri dönüş oranını arttırmak için, okul yöneticileri ile telefon görüşmeleri ve internet aracılığı ile bağlantı kurulmuştur.

Araştırmanın ana kütlesini ise, İstanbul'da faaliyette bulunan 57 özel okul oluşturmaktadır. Bu okullar, ulaşılabilirlilik ve kişisel ilişkilerin kuvvetliliğine bağlı olarak belirlenmiştir Bu 57 okulun belirlenmesinde ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak gönderilen anketlerin %65 (112/171)'ünün geri döndüğü anlaşılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programından ve EXCELL programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorular için frekans dağılımları verilmiştir ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

10. ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Değerlendirmede kullanılan puan aralıkları ve yorumlar, "The Empowering Work Environment" (http://www.sevetolead.net/quiz5.htm, [11.10.2002]) araştırmasındaki (s.1-6) puan ve yorumlardan yararlanılarak yapılmıştır.

Anket yapılan yöneticilerin 112 tanesinden olumlu cevap alınmıştır. Elde edilen bulgular ve yöneticilerin demografik ilgili bilgiler aşağıda tablolar halinde verilmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır:

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, ankete cevap veren yöneticilerinin %81.25'inin erkek olduğu ve %18.75'inin de kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyetleri	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	21	18.75
Erkek	91	81.25
TOPLAM	**112**	**100.0**

Ankete cevap veren yöneticilerin yaş durumlarının dağılımını gösteren Tablo 2'ye bakıldığında, %35.71'inin (40 kişi) 35-45 olduğu görülmektedir. %26.79'sının(30 kişi) 25-35' olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, ankete cevap veren yöneticilerin önemli bir kısmı 25-45 yaş arasındadır. Bunun yanında, 46-54 (25 kişi) aralığındaki yöneticiler %22.32'lik dilimi oluşturmaktadır. 55 yaş ve üzeri 10 kişi (%8.93) ve 25'ten küçük7 kişi (%6.25) bulunmaktadır.

Tablo 2: Yöneticilerin Yaş Durumlarının Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
25'ten küçük	7	6,25%
25-35	30	26,79%
36-45	40	35,71%
46-54	25	22,32%
55 ve Üzeri	10	8,93%
TOPLAM	**112**	100,00%

Okul yöneticilerinin eğitim düzeylerini gösteren Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin %80,36 gibi yüksek bir oranla (90 kişi) üniversite mezunu oldukları; yine %10.71 oranla (12 kişi) yüksek lisans yaptıkları ve %8.93 oranla da (10 kişi) lise mezunu oldukları görülmüştür. İlkokul ve ortaokul mezunu ise bulunmamaktadır. Yaşı genç ve eğitim düzeyleri yüksek olan yöneticilerin personel güçlendirmeye bakış açısının biraz daha olumlu olacağı düşünülmektedir. Genç ve eğitim düzeyi yüksek yöneticiler,

yeniliklere açık ve gelişmeleri takip eden ve bunları okullarına uygulama konusunda daha istekli olanlar olacaktır.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyleri	Sayı	Yüzde (%)
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	10	8,93%
Üniversite	90	80,36%
Yüksek Lisans ve Üzeri	12	10,71%
TOPLAM	**112**	100,00%

Tablo 4 ’te, ankete katılan yöneticilerin mesleki deneyimleri görülmektedir. 22,32% lik oranla (25 kişi) 1-5 yıl arası, 26,79% lik oranla (30 kişi) 6-10 yıl arası, 25,00%’lik oranla (25 kişi) 11-20 yıl arası ve 25,89% ‘lik oranla 21 ve üstü yıl tecrübeli yöneticilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, anketi cevaplayan yöneticilerin önemli bir kısmının okulculuk piyasasında uzun yıllar çalışmış ve tecrübe sahibi yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4: Yöneticilik Tecrübelerinin Yıllar İtibarıyla Dağılımı

Yöneticilik Tecrübeleri	Sayı	Yüzde (%)
1-5 yıl	25	22,32%
6–10 yıl	30	26,79%
11 – 20 yıl	28	25,00%
21 ve üstü yıl	29	25,89%
TOPLAM	**112**	100,00%

Tablo 5’te sorulan pozisyonların dağılımı incelendiğinde; yöneticilerin büyük çoğunluğunun (26,79% + 17,86%+11,61%) iş pozisyonlarında da uzun yıllar çalışmış ve tecrübe sahibi yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5: Şu Anki Pozisyonunuzdaki Kıdem (yıl olarak)

Şu anki pozisyonunuzdaki kıdem (yıl olarak)	Sayı	Yüzde (%)
1-5 yıl	49	43,75%
6-10 yıl	30	26,79%
11-20 yıl	20	17,86%
21 ve üstü	13	11,61%
TOPLAM	**112**	100,00%

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun okul müdürü (50,89%) olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilik pozisyonunun özel okul sektöründe gelişmediği veya önemsenmediği yorumu yapılabilir (Tablo 6).

Tablo 6: Şu **Andaki Mesleki Göreviniz (lütfen en uygun olanını işaretleyin)**

Şu andaki mesleki göreviniz (lütfen en uygun olanını işaretleyin)	**Sayı**	**Yüzde (%)**
a- Kurucu/ Kurucu Temsilcisi	17	15,18%
b- Genel Müdür	30	26,79%
c- Okul Müdürü	57	50,89%
d- İnsan Kaynakları Müdürü	8	7,14%
TOPLAM	**112**	100,00%

Tablo 7 'de anketi cevaplayan yöneticilerin çalıştıkları veya sahip oldukları okullar orta veya büyüğe yakın ölçekte oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla personel güçlendirmenin gerekliliğini bilen ve kabul eden yöneticiler diye beklenebilir.

Tablo 7: Organizasyonunuzda Kaç Kişi Çalışmaktadır?

Organizasyonunuzda kaç kişi çalışmaktadır?	**Sayı**	**Yüzde (%)**
5-9 kişi	16	14,29%
10-19 kişi	25	22,32%
20-50 kişi	47	41,96%
Daha fazla	24	21,43%
TOPLAM	**112**	100,00%

Ankete katılan yöneticilerin bulundukları okulların büyük oranla ya çok yeni veya beş altı yılık kurumlar olduğu tablo 8 ' den anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Organizasyonunuz Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?

Organizasyonunuz kaç yıldır faaliyet **göstermektedir?**	**Sayı**	**Yüzde (%)**
1-5 yıl	36	32,14%
6-10 yıl	41	36,61%
11-20 yıl	24	21,43%
21 yıl ve üstü	11	9,82%
TOPLAM	**112**	100,00%

Özel okulların son yıllarda karda olması gerekirken (Türkiye'nin ekonomik istikrarı ve enflasyonun düşüklüğü) 41,96%'lik oranda zararda olması manidardır.(Tablo 9)

Tablo 9: Organizasyonunuz Son Üç Yıldır Kârda mı?

Organizasyonunuz son üç yıldır kârda mı?	Sayı	Yüzde (%)
evet	65	58,04%
hayır	47	41,96%
TOPLAM	**112**	100,00%

Okulların verdikleri cevaplara göre puan durumlarını gösteren Tablo10 ve ayrıntılı puan durumlarını gösteren Tablo11 incelendiğinde, ankete cevap verenlerin %61.61'inin (69 kişinin) 80-100 arasında puan aldıkları görülmektedir. %21.43'ünün (24 kişi) 75 ve 75'ten az puan aldıkları anlaşılmaktadır. %16.96'sının (19 kişi) ise 105-130 puan arası aldıkları görülmektedir. Bu puan aralıkları önceden hazırlanmış olan testten aynen alınmış ve değerlendirme de ona göre yapılmıştır**.**

Tablo 10: Verilen Cevaplara İlişkin Puan Durumlarının Dağılımı

Puan Durumları	Sayı	Yüzde (%)
75 ve 75'den az	24	21.43
80 -100	69	61.61
105 - 130	19	16.96
TOPLAM	**112**	**100.0**

Tablo 11: Ayrıntılı Puan Dağılımları

Puan Durumları	Sayı	Yüzde (%)
30	1	0,89%
40	1	0,89%
45	2	1,79%
50	2	1,79%
55	2	1,79%
60	4	3,57%
65	2	1,79%
70	4	3,57%
75	6	5,36%
80	12	10,71%
85	10	8,93%
90	16	14,29%
95	18	16,07%
100	13	11,61%
105	9	8,04%
110	7	6,25%
115	2	1,79%
120	1	0,89%
TOPLAM	**112**	**100,00%**

105-130 PUAN ARASI ALANLARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME (%16.96)

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan 112 yöneticinin yalnızca 19 tanesinin (%16.96'sı), yöneticilerinin personelin güçlendirileceği bir çevre yaratma yolculuğuna hazır oldukları söylenebilir. Bu tarz düşünen bir yönetici, personel güçlendirme yolculuğunda tam bir koç (coach), yetiştirici, yönlendirici olacaktır. Çünkü eğitim, geliştirme ve çalışana saygı yoluyla yüksek performanslı takımlar oluşturma ve yüksek şahsiyetli bir lider/yönetici olma yolundadır. Bu tarz yöneticiler vizyon sahibi lider, geleceği görebilen ve çalışanlarını da bu vizyon doğrultusunda yönlendirirken, onlara güvenen kişilerdir. Bu düşüncede olan yöneticiler, personel güçlendirme adımlarını okullarda yavaş yavaş atmalı ve personel güçlendirmenin öncüleri olmalıdırlar. Ancak araştırma sonuçlarına göre bu tarz düşünen yöneticilerin oranı çok düşüktür. Bu da özel okullarda yöneticilerinin henüz personel güçlendirmeye hazırlıklı olmadıklarına, ya da bunu tam anlamıyla kavrayamadıklarına işaret etmektedir. Öncelikle her seviyedeki yöneticilerin, özellikle de okul müdürlerinin bu konuda bilinçlendirilmelerine ihtiyaç olduğu açıktır.

80-100 PUAN ARASI ALANLARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME (%61.61)

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan yöneticilerin %61,61'i (69 kişi) personel güçlendirme yolculuğuna henüz tam olarak hazır değil. Bu oran çok yüksektir. Halen günümüz eğitim yöneticileri içinde (özellikle de bu kişilerin genç yaş grubu ve piyasada deneyim sahibi kişiler olduğu düşünüldüğünde) yönetim ve yönetim uygulamalarına ilişkin baskıcı ve geleneksel görüşlü olanlar olduğuna işaret etmektedir. Bu tarz düşünen yöneticilerin bir an önce değişmeleri gerektiğinin farkına varmaları gerekmektedir. Bu kişilerin bir an önce kendilerini geleneksel bir yönetici yerine ''koç'' olarak görmeye ve davranmaya başlamaları, takım çalışmasına ve iletişim becerilerine önem vermeleri, katılımcı bir ortamı desteklemeleri ve okuldaki personel güçlendirmeyi ortak bir kültür haline getirme yönünde çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

75 ve 75 PUANDAN AZ ALANLARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME (%21.43)

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan yöneticilerinin %21.43'ü (24 kişi), personel güçlendirme ile ''moda'' bir kavram olması nedeni ile ilgilenmektedirler. Bu kişilerin stratejilerini bir an önce gözden geçirmeleri ve inanmadıkları bir personel güçlendirmeye çalışanlarını ikna etmekten vazgeçmeleri gerekmektedir. Ya da, personel güçlendirmeyle ve buna inanmayla ilgili eksiklikleri var olduğu şeklinde değerlendirme yapılabilir. Personel güçlendirme önce yöneticinin kendi bakış açısı ve davranışlarına yansımadığı sürece, hiçbir çalışan için inandırıcı olmayacak ve çalışanlar eskisinden çok daha mutsuz hale gelebileceklerdir. Bunun için öncelikle bu yöneticilerin personel güçlendirmeyi gerçekten anlamaya çalışmaları ve diğer okul/kurum ve işletmelerde nasıl uygulandığını araştırmaları gerekmektedir. Tabi her şeyden önce kendileri bu kavrama popüler olması gerekçesi ile değil, yürekten inanmalıdırlar.

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çalışanların önemli bir kısmı üstlerinin kendi fikirlerini dinlemediğine inanmaktadır. Yönetim onlar için yukarıdan aşağıya doğru akan tek taraflı bir yoldur. Hatta onlar ne yönetime güvenmekte, ne de ceza görme korkusu olmadan konuşabilmektedirler. Böyle bir ortam, çalışanların kendi varlıklarını dahi hissetmelerine müsaade etmemektedir. Modern yönetim anlayışı artık personele ne yapacağını söylememektedir. Dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda faaliyette bulunan işletme yöneticileri zamanlarını çalışanların yaptıkları işlerden emin olma konusu üzerine harcamamaktadırlar. Bugünün yöneticileri bunun yerine, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren bir anlayış ile ilgilenmektedirler (Doğan, 2003).

Güçlendirme, gücün işbirliği, paylaşma ve beraber çalışma yönünde inşa edilmesi, geliştirilmesi, arttırılmasıdır. Yöneticilerin bu ortamdaki yeni rolleri bir ‘’koç’’, ‘’kaynak’’ ‘’paylaştırıcı’’ ve ‘’kolaylaştırıcı’’ olmasıdır. Okul müdürleri klasik müdür anlayışından kurtulmalı, yeni paradigmalar kazanmalıdırlar. Yöneticiler artık yeni ilişkiler geliştirmelidir. Bu ilişki de, insanlara yardım etme, onları bilgilendirme, değerlerini bilme ve onları motive etmedir. Çalışanlara güven olmadan hiçbir güçlendirme programı başarıya ulaşamayacaktır. Bu anlamda okul müdürleri, bir sinerji merkezi olmalıdır.

Böyle bir ortamda başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen okullarındır. İşletme uzmanlarına bugüne kadar hep önce geçmişe bakıp, sonra geleceği tahmin etmeleri gerektiği öğretilmiştir. Bugünün hızlı değişen dünyasında, böyle bir süreç daha uzun bir süre geçerli olamayacaktır. Okul yöneticileri de, doğru kararlar verebilmek için, bugüne geleceğin gözleri ile bakmalıdırlar ve akıllarından şunu çıkarmamalıdırlar: “En iyi fikirler o işi bizzat yapan kişilerden gelir”. Gelecekteki başarı, insan kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilen, geliştirebilen ve değerlendirebilen kurum/ kuruluş ve okulların olacaktır. Bunun en güzel yolu da “personel güçlendirme” dir.

Personel güçlendirmenin olduğu bir okul ortamında, çalışanlar bir orkestra gibi hareket edeceklerdir. Problemleri hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözebilecekler, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilecekler, problemleri çözmenin yeni yollarını bularak, hata yapmaktan korkmayacaklardır. Ancak, yöneticiler şu gerçeği de hiçbir zaman göz ardı etmemelidirler: Çalışanların tamamı personel güçlendirme programını uygulamak istemeyebilir. Pek çok çalışan, açıkça tanımlanmış işleri yapmaktan ve yakın bir şekilde kontrol edilmekten hoşlanmakta ve hatta kontrol edilirken daha iyi iş yapabilmekte, fazla sorumluluk almak istememektedirler. Bunun yanında, kıdemli ve yaşça büyük çalışanlar da güçlendirmeye itiraz edebilecektir. Çünkü onlar için işyerinde yaratıcılık göstermek, sinerjik olmak, problemlerin yeni çözüm yollarını bulmak, kendini geliştirmek çok da önemli değildir. Dolayısıyla, yöneticilere ve okul liderlerine bu konuda önemli görevler düşmektedir. Onlar öncelikle bu programlarla neler elde edilebileceğini, çalışanların işi nasıl daha zevkle yapabileceklerini, hata yaptıkları

takdirde ceza görmeyeceklerini çalışanları ile paylaşmalı, programı uygulamadan önce çalışanlarını bu programlar konusunda ikna etmelidirler.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve okula olan güvenini artırarak, alt düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Bunun yanında üst düzey çalışanlar, yani yöneticiler de, çalışanların her yaptıkları işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını okulun vizyon, misyon ya da stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştireceklerine ayırabileceklerdir. Çalışanların fikirlerinin aşağıdan yukarıya doğru akmasına yardımcı olacak, güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü oluşturmada, okul liderleri kişisel yönetim tarzlarının doğruluğunu ve etkinliğini dürüst bir şekilde değerlendirmelidir. Onlar artık geleneksel olarak üstün asta hükmettiği ‘’ast-üst’’ düzenini bırakmalıdırlar. Yöneticiler artık çalışanlarının sesini dinlemekten çok daha fazlasını yapmalıdırlar. Çalışanlarını sadece fikirlerini söylemeye değil, aynı zamanda onları uygulamaya aktarmaya da teşvik etmelidirler. Sürecin bazı kısımlarında yöneticiler okulla ilgili problemleri bölümlere, zümrelere, görev ve proje takımlarına vererek, çözüm üretmelerini beklemelidirler. Böylece çalışanlar, okulla ilgili problemler hakkında şikayette bulunmaya son vererek, onları çözmenin yeni ve farklı yollarını aramaya başlayacaklardır. Okul mazeret üreten ortam değil, sinerji ve iş üreten bir merkez olacaktır.

Personel güçlendirmede yöneticilerin karşısına çıkan en önemli sorun, çalışanlarını nasıl güçlendirecekleridir. Yetki devri, katılımcı karar verme, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini cesaretlendirme, iş zenginleştirme, kendi kendini yönetebilen takımlar oluşturma, doğal bir geribildirim gerektiren görevler oluşturma, aşağıdan yukarıya performans değerleme, resmiyetin azaltılması, çalışanı destekleyici bir kültür yaratma, çalışanların kendi amaçlarını geliştirmelerini cesaretlendirme, çalışanları eğitme ve yetiştirme gibi faaliyetlerle çalışanlarını güçlendirmelidirler (Doğan, 2003, s.46). Böylece astlarını personel güçlendirme konusunda etkileyebilecek, yeterliliklerini sağlayabilecek, işlerinin anlamlı olmasını sağlayabilecek ve kişinin kendi geleceğini kendinin belirlemesi ve işi üzerinde kontrol gücüne sahip olması yolu ile tercih haklarını kullanmasına yardımcı olabilecektir.

Personel güçlendirmeye inanmayan, onu anlamayan bir yönetim takımı bunu uygulamada da başarısız olacaktır. Bunun için öncelikle yöneticilerin bu programların yararına inanmaları gerekmektedir. Güçlendirilmemiş yöneticilerin diğerlerini güçlendirmesi de imkânsızdır. Personel güçlendirmenin örgütün kültürü haline gelmesi ve işletmede kök salması için, önce Türkiye’deki Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görevli üst düzey yöneticilerinin düşüncelerini değiştirmesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarını desteklemeli ve onların güvenliğini sağlamalıdır. Sistemin gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar istediğini hissetmek için çalışanlar, patronlar, beraber çalıştıkları kişiler ve kendi astlarından sosyal destek almalıdırlar. Çalışanların kendi kendilerine karar vermeleri ve riskleri göze almalarında, cezalandırılmak yerine desteklendiklerini hissetmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde onlar, herhangi bir işi

yaparken, işi nasıl daha iyi yapabileceklerini değil, hata yapmaları durumunda nasıl af dileyeceklerini düşünmenin yollarını arayacaklardır. Hataları ceza aracı değil, öğrenme aracı o*larak gören okullar verimli ve rekabette avantajlı olacaklardır.*

Yapılan araştırmada da, ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmının personel güçlendirme ile sadece moda bir kavram olması nedeni ile ilgilendikleri ve personel güçlendirmeye öncelikle kendilerinin inanmadıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle bu araştırmanın özel okul yöneticilerine yapıldığı düşünüldüğünde, sonucun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin kendilerinin inanmadıkları bir kavrama çalışanlarını inandırmaları ve ikna etmeleri ise söz konusu olamamaktadır. Türkiye'de, özellikle kamu okullarında, bürokratik kültür, değişime engel olacak yüksek düzeyde hiyerarşi anlamına gelmektedir. Bu statükonun yukarıdan aşağıya geleneksel uygulaması, geleceğe ilişkin iyi bir vizyonun yokluğu, kısa dönemli yönetimsel düşünce ve gerçek bir değişim için yönetimin gayret göstermemesi, personel güçlendirme sürecine geçişi oldukça yavaşlatmaktadır. Daha da önemlisi, böyle bir kültür, yöneticilerin ödülleri, gerçekten çalışan ve iyi fikir üreten personele değil, statükoya göre vermeye zorlamaktadır. Yöneticiler, okul çalışanlarının kurallara sıkı sıkıya bağlı olup, sadece okul politika ve süreçlerini takip etmelerini istedikleri sürece gerçek anlamda güçlendirmeden bahsedilemeyecektir. Yöneticiler, okuldaki herkesin ilerlemesini, kendini geliştirme yönünde davranışlar sergilemesini istiyorlarsa, çalışanların bireysel girişimde bulunabilecekleri, yüksek beklentilere sahip olabilecekleri, çabalarının takdir edildiği ve kıymetlerinin bilindiği ve yeni işler yapmaya heyecan duydukları bir personel güçlendirme stratejisini bir an önce hayata geçirmelidirler.

KAYNAKÇA

Bowen, D. E and Lawler. E. E.(1992), ”The Empowerment of Service workers:What, Why,How and when”,Sloan Manegement Review, pp.36-39.

Bowen, D. E. ve Edward E. L. III. (1992), “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring:31-39.

Caudron, S. (1995), “Create an Empowering Environment”, Personnel Journal,Vol.74, September: 28-36.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13, 471-482.

Covey, S. R.(1999). Toplam Kaliteye Bütünsel Bir Yaklaşım. İstanbul. Sistem Yayıncılık.

Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme: Empowerment, Sistem Yayıncılık:383, İnsan Kaynakları Dizisi, 1. Basım, Mart, İstanbul.

Employee Empowerment:A Crucıal Ingredıent In A Total Qualıty Management Strategy www.Findarticles.Com [14.05.2007].

Fidan, Y. (1997). Yetki Devri ve Sorunları, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:3.
“The Empowering Work Environment”, Leadership Quiz Series,p.1-6. http://www.servetolead.net/quiz5.htm [11.10.2002].

Keskin, H. (2005). Çalışanları Güçlendirmek, GYTE e-Bülten, sayı:10.

Luthans, F. (1995). Organizational Behavior, Seventh Edition, International Editions, (Literatür Yayıncılık), İstanbul.

Mallak, L. A. ve Kurstedt, H. K (1996), “Understanding and Using Empowerment To Change Organizational Culture”, Industrial Management, Vol.38, Nov/Dec:8. 11.

Özgen, H. ve Türk, M. (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:4, Aralık:75-86.

Saeman, R. (1992), “The Environment and The Need for New Technology: Empowernent and Ethical Values”, The Columbia Journal of World Business, Vol.XXVII, Fall-Winter, 186-193.

Sandbulte, A. “Employee Empowerment Means Organizational Success”, http://www.cebcglobal.org/ Publications/ Executive Summary/EXS-0692.htm: 1-2. [22.08.2002].

Quınn, R. E. ve spreıtzer, G. M. (1997), “The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, Organizational Dynamics, Vol.26, Autumn:3750.

büyük ölçekli ticari bankaların finsansal istikrarı, büyük ölçekli İslami bankaların finsansal istikrarından d