Research Article / **Araştırma Makalesi**

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)

Bolu Abant Izzet Baysal University Journal of Faculty of Education

2026, 26(1), 458 –476. https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1824838



Ortaöğretimde Demokratik Liderlik ve Öğretmen Motivasyonu: Yöneticilerin Yönetsel Davranışlarının Nitel İncelemesi*

Democratic Leadership and Teacher Motivation in Secondary Education: A Qualitative Analysis of Principals' Managerial Behaviors

Engin İŞ[1]

Geliş Tarihi (*Received*): 16.11.2026 **Kabul Tarihi (*Accepted*):** 13.03.2026 **Yayın Tarihi (*Published*):** 25.03.2026

Öz: Bu çalışma, okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik tutumlarının ortaöğretim öğretmenlerinin motivasyonu üzerindeki etkilerini nitel bir yöntemle incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Mardin ilinde farklı türdeki resmi liselerde görev yapan 25 öğretmen ile yürütülmüştür. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup bu sayının nitel araştırmalarda derinlemesine veri elde etmek için yeterli olduğu düşünülmüştür. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmış ve tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, demokratik liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunu desteklediğini göstermektedir. Bu davranışlar arasında adil ve eşitlikçi tutum, saygılı ve destekleyici iletişim, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımının teşvik edilmesi ve katılımcı yönetim anlayışı öne çıkmaktadır. Buna karşılık, anti-demokratik tutumlar; iletişim sorunları, mobbing uygulamaları, adaletsizlik ve katılımcı olmayan yönetim biçimleri şeklinde gözlemlenmiş ve öğretmenlerde motivasyon kaybı, mesleki tükenmişlik, iş tatminsizliği ve güvensizlik gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Bulgular, Özbelirleme Kuramı ve Demokratik Liderlik Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, yöneticilerin liderlik tutumlarının öğretmenlerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamadaki rolü görülmektedir. Araştırma, eğitim yöneticilerinin demokratik liderlik yaklaşımını benimseyerek öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını desteklemesinin hem öğretmen refahı hem de eğitim kalitesi açısından önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, demokratik liderlik eğitimlerinin yaygınlaştırılması, etkili iletişim kanallarının oluşturulması ve adil yönetim uygulamalarının sistematik olarak sürdürülmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Liderlik, Öğretmen Motivasyonu, Anti-Demokratik Tutum, Özbelirleme Kuramı, Eğitim Yönetimi

&

Abstract: This study aims to examine the effects of school administrators' democratic and anti-democratic attitudes on the motivation of secondary school teachers using a qualitative research approach. The study was conducted with 25 teachers working in different types of public high schools in the province of Mardin. Participants were selected through purposive sampling, and the sample size was considered sufficient to obtain in-depth data within the scope of qualitative research. Data were collected using a semi-structured interview technique and analyzed through thematic analysis. The findings indicate that democratic leadership behaviors support teacher motivation. The key behaviors identified include fair and equitable practices, respectful and supportive communication, encouragement of teachers' participation in decision-making processes, and the adoption of a participatory management approach. In contrast, anti-democratic attitudes—such as communication problems, mobbing practices, injustice, and non-participatory management styles—were observed to be associated with negative outcomes for teachers, including decreased motivation, professional burnout, job dissatisfaction, and a sense of insecurity. When interpreted within the framework of Self-Determination Theory and Democratic Leadership Theory, the findings highlight the role of administrators' leadership attitudes in meeting teachers' basic psychological needs. The study emphasizes that adopting a democratic leadership approach and supporting teachers' active participation in decision-making processes are important for enhancing both teacher well-being and educational quality. Accordingly, the study recommends the expansion of democratic leadership training, the establishment of effective communication channels, and the systematic implementation of fair management practices.

Keywords: Democratic Leadership, Teacher Motivation, Anti-Democratic Attitudes, Self-Determination Theory, Educational Management

Atıf/Cite as: İş, E. (2026). Ortaöğretimde demokratik liderlik ve öğretmen motivasyonu: yöneticilerin yönetsel davranışlarının nitel incelemesi**.** *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 26(1), 458-476, *https://dx.doi.org/ 10.17240/aibuefd.2026..-1824838.*

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuelt

Copyright © Published by Bolu Abant Izzet Baysal University– Bolu

[1] Sorumlu Yazar: Dr. Öğr. Üyesi Engin İŞ, Mardin Artuklu Üniversite, Çocuk Gelişimi Bölümü, enginis@artuklu.edu.tr, 0000-0003-4304-0662

*This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarının etkinliği ve sürdürülebilir başarısı, büyük ölçüde okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarına bağlıdır. Özellikle demokratik liderlik anlayışı, öğretmenlerin motivasyonunu artırmada işlevsel bir araç olarak öne çıkmaktadır. Demokratik liderlik; yönetişimde şeffaflık, karar alma süreçlerinde katılımcılık, insan ilişkilerinde eşitlik ve iletişimde açıklık ilkelerine dayanmaktadır (Leithwood ve Jantzi, 2005). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin sergilediği demokratik tutumlar yalnızca öğretmenlerin iş doyumu ve mesleki bağlılıklarını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda okul ikliminin güven, aidiyet ve etkileşim temelli inşasına katkı sunmaktadır (Sergiovanni, 2007).

Öğretmen motivasyonu, bireysel iç güdüler ile örgütsel çevre arasındaki etkileşimden beslenen dinamik bir süreçtir. Deci ve Ryan'ın (1985) geliştirdiği Özbelirleme Kuramı (Self-Determination Theory), bireylerin içsel motivasyonlarını sürdürebilmeleri için üç temel psikolojik ihtiyacın – özerklik, yeterlik ve ilişki – karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu çerçevede, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı, yöneticiler tarafından tanınmaları ve saygı görmeleri gibi demokratik uygulamalar, içsel motivasyonu destekleyen temel öğeler olarak değerlendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2013). Araştırmalar, motivasyon düzeyi yüksek öğretmenlerin sadece bireysel verimliliklerinin değil, öğrenci başarısının da önemli bir belirleyeni olduğunu göstermektedir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011).

Ancak, liderlik tarzları öğretmen motivasyonu üzerinde çift yönlü etkiye sahiptir. Demokratik yaklaşımlar olumlu çıktılar üretirken; otoriter, dışlayıcı ve baskıcı tutumlar, öğretmenlerde psikolojik gerilim, iş doyumu kaybı ve tükenmişlik yaratabilmektedir (Bass, 1990; Nguni vd., 2006). Türkiye'deki literatürde demokratik liderliğin etkilerine dair önemli bulgular sunan çalışmalar bulunmakla birlikte (Özdemir, 2017; Yılmaz, 2019), bu etkilerin öğretmen deneyimleri üzerinden derinlemesine analiz edildiği nitel araştırmalar oldukça sınırlıdır.

Eğitim ortamlarının doğası gereği çok boyutlu ve karmaşık olması, nicel araştırmaların açıklayıcı gücünü sınırlamakta, bu nedenle öğretmen algılarına dayalı nitel yaklaşımlar daha anlamlı bir perspektif sunabilmektedir. Bu çalışma, Mardin ili örneğinde lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki yansımalarını, öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemektedir. Böylelikle hem demokratik liderlik kuramına bağlamsal bir katkı sunmakta hem de uygulayıcılar için yönetişim odaklı öneriler üretmektedir.

Demokratik liderlik davranışları, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını teşvik etmek, iletişim kanallarını açık tutmak ve adil bir yönetim anlayışı geliştirmek suretiyle motivasyonu desteklemektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin katılımcı ve destekleyici tutumları, öğretmenlerin iş tatmini ve mesleki bağlılığını artıran kritik unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, anti-demokratik liderlik uygulamaları; tek taraflı karar alma, adaletsizlik, iletişim eksiklikleri ve mobbing gibi davranışlar üzerinden öğretmenlerde motivasyon kaybı, tükenmişlik ve güvensizlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu durum, eğitim yöneticilerinin liderlik tutumlarının sadece örgütsel performansı değil, aynı zamanda öğretmenlerin psikolojik ve mesleki iyilik halini de doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Bu çalışma, demokratik liderlik ile anti-demokratik tutumların öğretmen motivasyonu üzerindeki farklı etkilerini ortaya koyarak, eğitim yönetiminde liderlik uygulamalarına ilişkin hem kuramsal hem de uygulamalı çıkarımlar sunmayı hedeflemektedir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin motivasyonu, hem bireysel performans hem de okulun genel başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak, mevcut literatür, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin büyük ölçüde yöneticilerin liderlik tutumlarına bağlı olduğunu göstermektedir (Hallinger, 2003; Nguni vd., 2006). Özellikle anti-demokratik veya katılımcı olmayan yönetim biçimlerinin, öğretmenlerde iş tatmini düşüklüğü, tükenmişlik ve mesleki bağlılık kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceği bildirilmektedir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011).

Bu bağlamda, demokratik liderlik anlayışının öğretmenlerin mesleki motivasyonunu destekleyici rolü öne çıkmakla birlikte, anti-demokratik uygulamaların olası olumsuz etkileri üzerine bağlamsal çalışmalar sınırlıdır. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerini nitel bir yaklaşımla incelemek, hem liderlik kuramına bağlamsal katkı sağlamakta hem de uygulayıcılar için yönetişim temelli çıkarımlar üretmektedir.

Demokratik liderlik, katılımcı, paylaşımcı ve iş birliğine dayalı bir yönetim biçimi olarak tanımlanır (Lewin vd., 1939; Bass, 1990). Bu tutum, öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif katılımını destekleyerek okul ikliminde adalet, saygı ve güven ortamı oluşturur. Böyle bir ortamda öğretmenler kendilerini değerli hisseder, mesleki sorumlulukları artar ve motivasyonları yükselir (Sergiovanni, 2007).

Ancak Türkiye bağlamında eğitim yönetimi uygulamalarına bakıldığında, merkeziyetçi yönetim yapıları, bürokratik engeller ve kültürel faktörlerin demokratik liderlik uygulamalarını sınırladığı görülmektedir (Doğan, 2018). Bu durum, okul yöneticilerinin demokratik davranışlarının istenilen düzeyde ve etkinlikte ortaya konmasını zorlaştırmakta, dolayısıyla öğretmenlerin motivasyon süreçlerinde farklı ve bazen olumsuz yansımalar yaratabilmektedir. Örneğin, bazı yöneticiler katılımcı karar alma yerine otoriter tutumlar sergileyebilirken, öğretmenler bu durumun mesleki motivasyonlarını zedelediğini ifade etmektedir (Özdemir, 2017).

Motivasyon alanında, Deci ve Ryan'ın Özbelirleme Teorisi (Self-Determination Theory – SDT), içsel motivasyonu destekleyen üç temel psikolojik ihtiyacı vurgular: otonomi, yeterlik ve ilişki (bağlanma) (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Deci, 2000). Okul yöneticilerinin demokratik davranışları, öğretmenlerin bu temel ihtiyaçlarını destekleyerek mesleki motivasyonlarını artırabilir. Demokratik liderlik uygulamaları, öğretmenlerin mesleki kararlarında özgürlük ve kontrol hissetmelerini sağlayarak otonomi ihtiyacını karşılar, yetkinliklerini geliştirmelerine imkân tanır ve olumlu ilişkiler kurarak aidiyet duygusunu pekiştirir (Deci ve Ryan, 2000; Van den Broeck vd., 2016).

Ayrıca, güncel araştırmalar, yüksek motivasyon düzeyine sahip öğretmenlerin sadece bireysel performanslarını değil, aynı zamanda öğrenci başarısını ve okul iklimini de olumlu etkilediklerini göstermektedir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011; Ryan vd., 2020). Bu bağlamda, SDT, demokratik liderlik ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye güçlü bir psikolojik açıklama sunmaktadır.

Öte yandan, öğretmen motivasyonunu etkileyen unsurlar yalnızca yöneticilerin tutum ve davranışları ile sınırlı değildir. İş yükü, fiziki koşullar, mesleki gelişim olanakları, öğrencilerin tutumları gibi çok çeşitli etkenler de öğretmenlerin motivasyonunu şekillendirmektedir (Ingersoll, 2001; Skaalvik ve Skaalvik, 2011). Bu karmaşık ve çok katmanlı yapı içinde, okul yöneticilerinin demokratik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisini anlamak için öğretmenlerin bireysel deneyimleri, algıları ve bu algıların iş ortamındaki yansımaları derinlemesine incelenmelidir.

Ortaöğretim düzeyi, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimi açısından kritik bir aşama olup, öğretmenlerin mesleki baskı ve beklentilerinin yoğunlaştığı bir ortamdır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının öğretmen motivasyonuna etkileri bağlamsal olarak farklılık gösterebilir. Mevcut literatürde bu bağlamda yapılan çalışmalar genellikle nicel yöntemlerle sınırlı kalmakta, öğretmenlerin deneyimlerini ve algılarını bütüncül ve niteliksel olarak ortaya koyan araştırmalar ise yeterli düzeyde değildir (Sergiovanni, 2007).

Günümüz eğitim sistemlerinde okul yöneticilerinin liderlik tutumları, öğretmenlerin iş motivasyonu ve dolayısıyla eğitim kalitesinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Bush ve Glover, 2003).

Demokratik liderlik yaklaşımı, katılımcı karar alma süreçleri, açık iletişim ve iş birliği temelli yönetim anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tatminini ve bağlılığını artırarak, eğitim ortamlarının daha verimli ve olumlu hale gelmesini sağlamaktadır (Leithwood ve Jantzi, 2005). Ancak Türkiye'de okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının ve bu tutumların öğretmen motivasyonuna etkilerinin niteliksel boyutta kapsamlı olarak incelenmesi sınırlı kalmıştır.

Türkiye'de demokratik liderlik anlayışının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerine dair çeşitli ampirik bulgulara ulaşan çalışmalar bulunmasına rağmen (Özdemir, 2017; Yılmaz, 2019), bu etkilerin öğretmen deneyimlerine dayalı olarak derinlemesine ve bağlamsal biçimde ele alındığı nitel araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırmanın yapılma gerekçesi, ortaöğretim düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin sergilediği demokratik tutum ve davranışların öğretmenlerin motivasyon süreçlerine nasıl yansıdığını, öğretmenlerin bu tutumları nasıl algıladığını ve bu algıların mesleki motivasyon üzerindeki etkilerini nitel bir yaklaşımla ayrıntılı biçimde ortaya koyma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Günümüzde eğitim ortamlarında artan beklentiler, değişen öğretmen rolleri ve kurumsal dönüşüm baskıları, okul yöneticilerinin demokratik liderlik becerilerinin geliştirilmesini daha da önemli hale getirmektedir.

Bu araştırmanın önemi, demokratik liderlik ve motivasyon kuramları doğrultusunda öğretmen deneyimlerine dayalı derinlemesine bir anlayış sunmasında yatmaktadır. Araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonuna yansımalarını, bu tutumların öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ve motivasyonel süreçleri nasıl şekillendirdiğini Demokratik Liderlik Kuramı ve Özbelirleme Teorisi (Self-Determination Theory, SDT) çerçevesinde nitel bir yaklaşımla incelemeyi hedeflemektedir. Böylece çalışma, eğitim yönetimi literatürüne kuramsal katkı sağlamakta ve yöneticilere uygulanabilir öneriler geliştirme imkânı sunmaktadır.

1.2. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ortaöğretim düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik ve anti-demokratik tutum ve davranışların, öğretmenlerin mesleki motivasyonu üzerindeki yansımalarını nitel bir yaklaşımla incelemektir. Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik liderlik uygulamalarına ilişkin algıları, bu algıların öğretmenlerin motivasyon süreçlerini nasıl şekillendirdiği ve öğretmen motivasyonunun desteklenmesinde demokratik liderlik tutumlarının rolü derinlemesine ele alınmaktadır.

Bu bağlamda araştırma, öğretmenlerin günlük okul yaşamında deneyimledikleri yönetim pratiklerini anlamayı ve bu pratiklerin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerini, öğretmenlerin öznel deneyimleri ve anlamlandırmaları üzerinden ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın odak noktası, demokratik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki bağlılık, iş doyumu ve motivasyon düzeyleri üzerindeki destekleyici rolü ile anti-demokratik yönetim tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki olumsuz yansımalarının karşılaştırmalı olarak incelenmesidir.

Bu doğrultuda araştırma, aşağıdaki temel problem durumuna odaklanmaktadır:

"Okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik tutum ve davranışları ortaöğretim öğretmenleri tarafından nasıl algılanmakta ve bu algılar öğretmen motivasyonuna nasıl yansımaktadır?"

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın modeli

Bu araştırma, okul yöneticilerinin sergilediği demokratik tutum ve davranışların öğretmenlerin motivasyon süreçlerine nasıl yansıdığını derinlemesine anlamayı amaçlayan nitel bir çalışma olarak desenlenmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni (case study) kullanılmıştır. Durum çalışması, belirli bir sosyal olgunun kendi bağlamı içerisinde, derinlemesine ve çok yönlü biçimde incelenmesine olanak tanır (Creswell, 2021). Bu bağlamda, öğretmenlerin demokratik liderlik uygulamalarına dair öznel deneyimlerini ve bu deneyimlerin motivasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla, çalışma olgusal gerçekliğin katılımcı bakış açısıyla betimlenmesine odaklanmıştır.

Durum çalışması deseni, öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik davranışlarını nasıl algıladıklarını, bu algıların mesleki tutum ve motivasyonlarına nasıl yansıdığını bağlamsal olarak ortaya koymak açısından uygun bir araştırma stratejisi sunmaktadır (Merriam ve Tisdell, 2009; Patton, 2014). Ayrıca, demokratik liderlik gibi çok boyutlu ve değer yüklü bir kavramın, öğretmenlerin bireysel deneyimleri aracılığıyla anlaşılması, nitel yaklaşımın anlam-üretmeye dayalı doğasıyla örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, katılımcıların düşüncelerini, duygularını ve algılarını doğrudan yansıtan özgün anlatımlar aracılığıyla toplanmış; böylece demokratik liderlik uygulamalarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi çok boyutlu biçimde analiz edilmiştir. Bu yöntemsel yaklaşım, demokratik liderlik ve Özbelirleme Kuramı bağlamında öğretmen motivasyonunun bireysel, örgütsel ve duygusal boyutlarını kapsamlı biçimde incelemeyi mümkün kılmıştır.

2.2. Araştırmanın çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik (maximum variation) örneklemesi ile seçilen 25 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışma grubunda, Mardin ilinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarından Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (MTAL) ile Anadolu İmam Hatip Liseleri'nde görev yapan öğretmenler yer almaktadır. Böylece katılımcıların seçiminde çeşitlilik sağlanmış ve araştırmanın geçerliği desteklenmiştir.

Amaçlı örnekleme, derinlemesine araştırma yapabilmek için bilgi bakımından zengin durumların seçilmesini içerir. Maksimum çeşitlilik örneklemesi, katılımcıların farklı akademik geçmişlere, alanlara ve deneyimlere sahip olmalarını sağlayarak incelenen konunun çok boyutlu anlaşılmasına katkıda bulunur (Patton, 2014). Bu yöntemin tercih edilmesinin temel nedeni, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyon süreçlerine nasıl yansıdığını farklı perspektiflerden ortaya koymaktır. Nitel araştırmalarda amaç, genellenebilirlikten ziyade bağlama özgü, derinlemesine bilgi üretmektir (Silverman, 2018).

Tablo 1.
Katılımcıların Lise Türü, Mesleki Kıdemi ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişken	**Kategori**	**f**
Lise Türü	Anadolu Lisesi	6
	Mesleki ve Teknik Anadolu L.	6
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6
	Fen Lisesi	4
	Sosyal Bilimler Lisesi	3
Mesleki Kıdem	0–5 yıl	4
	6–10 yıl	10
	11 yıl ve üzeri	11
Öğrenim Durumu	Lisans	20
	Yüksek Lisans	5

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin farklı lise türlerinden geldiği görülmektedir; katılımcıların çoğunluğu Anadolu, Mesleki ve Teknik Anadolu ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapmaktadır. Mesleki kıdem açısından öğretmenlerin yarısından fazlası 6 yıl ve üzeri deneyime sahip olup, bu durum katılımcıların mesleki deneyimlerinin nitel veri toplama sürecine katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Eğitim durumu açısından ise katılımcıların büyük bir kısmı lisans mezunu olup, beş katılımcı yüksek lisans derecesine sahiptir. Bu dağılım, öğretmenlerin eğitim ve deneyim açısından çeşitliliğini yansıtmaktadır.

2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu yöntem, önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde ilerlerken gerektiğinde derinleştirici sorular sorma olanağı tanır (Patton, 2014). Görüşme sorularının hazırlanmasından önce kapsamlı bir alan yazını taraması yapılmış ve araştırma problemini yansıtacak bir taslak form oluşturulmuştur. Taslak form, içerik uygunluğu açısından eğitim yönetimi alanında uzman üç akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve öneriler doğrultusunda düzenlemeler yapılmıştır. Formun nihai hâli oluşturulmadan önce, dil bilgisi, anlam açıklığı ve yazım kuralları açısından da uzman görüşü alınmış ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu süreç, elde edilecek verilerin içerik geçerliği açısından güvenilirliğini artırmayı amaçlamaktadır (Patton, 2014; Silverman, 2018).

Görüşmeler, katılımcıların uygun olduğu zaman dilimlerinde, yüz yüze olarak okul ortamında gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 35–45 dakika sürmüş ve katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kaydı alınmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı, veri toplama süreci ve gizlilik ilkeleri ayrıntılı olarak açıklanmış, katılımcılardan yazılı bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Görüşme sırasında, yarı yapılandırılmış formda yer alan sorulara bağlı kalınmakla birlikte, gerektiğinde derinleştirici ve açıklayıcı sorular sorularak katılımcıların deneyimlerinin kapsamlı biçimde ifade edilmesine olanak tanınmıştır. Bu uygulama, elde edilen verilerin güvenilirliğini ve nitel analiz açısından zenginliğini artırmayı amaçlamaktadır (Patton, 2014; Creswell, 2021).

2.4. Verilerin analizi

Bu araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılarla yüz yüze ve bireysel olarak, gönüllülük esasına dayalı derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 30–45 dakika sürmüş; katılımcıların rahat bir ortamda kendilerini ifade edebilmeleri sağlanmıştır. Anonimlik ve mahremiyet hakları gözetilerek tüm görüşmeler gizlilik ilkelerine uygun biçimde yürütülmüştür.

Görüşmeler, ses kayıtlarından yazılı metne dönüştürülmüş (transkripsiyon) ve doğruluğu kontrol edilerek analiz sürecine dâhil edilmiştir (Merriam, 2009). Elde edilen veriler, tematik içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde veriler dikkatle okunmuş, her bir ifade açık kodlama yöntemiyle etiketlenmiştir; benzer anlamlar taşıyan kodlar gruplanarak temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar, araştırma sorularıyla ilişkili biçimde yapılandırılmış ve yorumlanmıştır (Patton, 2014). Kodlama süreci manuel olarak yürütülmüş, ifadeler tekrar tekrar gözden geçirilerek olguların özüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca kod ve temalar analiz boyunca sürekli gözden geçirilmiş; gerek görülen durumlarda içerik karşılaştırmaları yapılarak veri güvenilirliği güçlendirilmiştir. Son olarak, kodlama süreci alan uzmanı tarafından da gözden geçirilmiş ve analiz bulgularının güvenilirliği ve geçerliliği desteklenmiştir.

2.5. Verilerin Geçerliği ve Güvenirliği

Araştırmada geçerlik ve güvenirlik, araştırmacının tarafsız yaklaşımı ve açıklayıcı yöntemleriyle sağlanmıştır (Creswell, 2021). Nitel çalışmalarda geleneksel geçerlik yerine, Guba ve Lincoln (1994) tarafından önerilen inandırıcılık (trustworthiness) kavramı esas alınmış; bu doğrultuda inanılırlık, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik ölçütleri kullanılmıştır. Araştırmacının tarafsızlığı, veri toplama ve analiz sürecinde önyargıların etkisini en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemlerle sağlanmıştır. Bunlar arasında, görüşmeler sırasında açık uçlu soruların kullanılması, katılımcı ifadelerinin yorumdan bağımsız olarak kaydedilmesi ve veri analizinde manuel kodlama sürecinin alan uzmanı ve bağımsız kodlayıcılar tarafından gözden geçirilmesi yer almaktadır.

Geçerliliği artırmak amacıyla katılımcı teyidi ve uzman görüşüne başvurulmuştur. Katılımcı geri bildirimleri doğrultusunda verilerde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenirlik, katılımcı teyidi ve uzman görüşü ile desteklenmiştir. Görüşmeler yazılı metne dönüştürülmüş (transkripsiyon) ve doğruluğu kontrol edilmiştir (Merriam, 2009). Elde edilen veriler Miles ve Huberman (1994) modeline göre analiz edilmiştir; veriler dikkatle okunmuş, açık kodlama yapılmış ve benzer anlamlar taşıyan ifadeler gruplanarak temalar oluşturulmuştur. Kodlama süreci manuel olarak yürütülmüş, ifadeler tekrar gözden geçirilerek olguların özüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Oluşturulan tema ve kod listeleri bağımsız kodlayıcılarla karşılaştırılmış ve kodlayıcılar arası %80 uyum oranı sağlanmıştır (Stemler, 2001). Kodlama tutarsızlıkları, görüşmelerin yeniden incelenmesi ve ortak değerlendirmeler yoluyla giderilmiştir. Ayrıca bulgular, doğrudan katılımcı alıntılarıyla desteklenerek çalışmanın inandırıcılığı ve temsil gücü artırılmıştır. Kodlama tutarsızlıkları, görüşmelerin yeniden incelenmesi ve ortak değerlendirmeler yoluyla giderilmiştir. Ayrıca bulgular, doğrudan katılımcı alıntılarıyla desteklenerek çalışmanın inandırıcılığı ve temsil gücü artırılmıştır.

2.6. Araştırmanın etik izni

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Mardin Artuklu Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 17.07.2025

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 7

3. BULGULAR

Bu bölümde, ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışların öğretmenlerin mesleki motivasyonu üzerindeki yansımalarına ilişkin nitel bulgulara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler tematik içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş; analiz sonucunda ortaya çıkan temalar ve alt temalar, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur.

Bulgular, araştırma soruları doğrultusunda yapılandırılmış olup, her bir tema öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarını ve bu algıların motivasyon süreçlerine yansımalarını ortaya koyacak şekilde ele alınmıştır.

Tema 1. Öğretmen Motivasyonunu Destekleyen Demokratik Liderlik Davranışları

Bu tema kapsamında, katılımcıların okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini düşündükleri demokratik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Öğretmen ifadelerinin analizi sonucunda, yöneticilerin iletişim biçimleri, adil ve saygılı tutumları, ekip çalışmasını

teşvik etmeleri ve mesleki takdir uygulamalarının öğretmen motivasyonunu artıran temel liderlik davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu temaya ilişkin alt temalar ve frekans değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.
Okul Liderlerinin Öğretmen Motivasyonunu Destekleyen Davranışlar

Tema	**Alt Tema**	**f**
Liderlik Davranışları	Olumlu ve Destekleyici İletişim	12
	Adil Davranma	10
	Saygı Gösterme	7
	Ekip/Takım Çalışması	5
	Takdir Etme	3

Tablo 2'de yer alan bulgular, okul liderlerinin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen çeşitli davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Olumlu ve destekleyici iletişim (F=12), en sık vurgulanan davranış olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, yöneticilerin açık, yapıcı ve destekleyici iletişim kurmasının motivasyonlarını artırdığını belirtmiştir. Bir öğretmen görüşünde; *"Yönetici sürekli iletişim halindeyse, düşüncelerimizi dinliyorsa ve sorunlarımıza çözüm bulmaya çalışıyorsa kendimizi daha değerli hissediyoruz."* ifadeleri, iletişimin öğretmen motivasyonundaki merkezi rolünü ortaya koymaktadır.

Adil davranma (F=10) ikinci en sık dile getirilen alt temadır. Öğretmenler, yöneticilerin adil ve tarafsız tutumları sayesinde iş ortamında güven ve huzur bulduklarını belirtmişlerdir. Örneğin, bir katılımcı; *"Herkese eşit davranan bir yönetici varsa, işimize daha fazla bağlanıyoruz ve motivasyonumuz artıyor."* şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmene saygı duyma (F=7) alt teması da önemli bir yer tutmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerin saygılı yaklaşımının kendilerini değerli hissettirdiğini ve mesleki bağlılıklarını artırdığını vurgulamıştır. Diğer yandan, ekip çalışması (F=5) ve takdir edilme (F=3) alt temaları ise daha az sıklıkla belirtilmiş olsa da, bu davranışların öğretmenlerin moralini ve motivasyonunu olumlu etkilediği görüşü yaygındır. Bir katılımcı; *"Yönetici bize takımın bir parçası olduğumuzu hissettirdiğinde ve başarılarımızı takdir ettiğinde işimize daha fazla odaklanıyoruz."* ifadeleriyle bu durumu desteklemiştir.

Genel olarak, katılımcıların görüşleri okul yöneticilerinin demokratik ve destekleyici davranışlarının öğretmen motivasyonunu güçlendirdiğini göstermektedir. İletişim, adalet ve saygı gibi temel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki tatmininde belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tema 2. Öğretmen Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Anti-Demokratik Liderlik Davranışları

Bu tema kapsamında, katılımcıların okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini düşündükleri liderlik davranışlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda, iletişim sorunları, yönetim baskısı (mobbing), adaletsiz uygulamalar, karar alma süreçlerine katılımın engellenmesi ve yeterli destek ile kaynakların sağlanmaması gibi unsurların öğretmen motivasyonunu zayıflatan temel faktörler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş yükü ve zaman yönetimine ilişkin sorunların da öğretmenlerin mesleki doyum ve motivasyonlarını olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Bu temaya ilişkin alt temalar ve frekans değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.
Okul Liderlerinin Öğretmen Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Davranışlar

Tema	Alt Tema	f
Liderlik Davranışlarının Olumsuz Etkileri	İletişim Sorunları	12
	Mobbing (yönetim baskısı)	10
	Adaletsiz Davranışlar	8
	Karar Alma Süreçlerine Dahil Edilmemek	5
	Yetersiz Destek ve Kaynak Eksikliği	3
	İş Yükü ve Zaman Yönetimi	2

Tablo 3'te yer alan bulgular, okul liderlerinin öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen çeşitli davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

İletişim sorunları (F=12) en çok vurgulanan alt tema olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, yöneticilerle yaşanan iletişim kopukluklarının ve bilgi akışındaki aksaklıkların motivasyonlarını önemli ölçüde düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bir öğretmen görüşünde; *"Yöneticiyle sağlıklı iletişim kuramadığımızda işlerimiz zorlaşıyor, kendimizi dışlanmış hissediyoruz."* ifadeleri, iletişim eksikliğinin öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Mobbing (yönetim baskısı) (F=10) da sıkça dile getirilen önemli bir sorundur. Öğretmenler, baskıcı yönetim tutumları ve mobbing davranışlarının stres ve tükenmişlik hissini artırdığını ifade etmiştir. Bir katılımcı; *"Yönetim sürekli üzerimizde baskı kuruyor, hata yapma korkusuyla çalışıyoruz, bu da motivasyonumuzu düşürüyor."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Adaletsiz davranışlar (F=8) teması, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen diğer önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, ayrımcılık ve taraflı tutumların iş ortamında güvensizlik yarattığını belirtmişlerdir. Karar alma süreçlerine dahil edilmemek (F=5) ve yetersiz destek ile kaynak eksikliği (F=3) gibi temalar ise öğretmenlerin kendilerini değersiz hissetmelerine yol açarak motivasyonlarını zayıflatmaktadır. Ayrıca, iş yükü ve zaman yönetimi sorunları (F=2) da öğretmenlerin üzerinde durduğu ancak daha az sıklıkta ifade edilen sorunlardır.

Genel olarak, katılımcılar, okul yöneticilerinin olumsuz tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonunu zayıflattığını ve bu durumun eğitim kalitesini de dolaylı olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Bu bulgular, liderlikte demokratik olmayan uygulamaların, öğretmenlerin iş doyumu ve psikolojik iyi oluşu üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğuna işaret etmektedir.

Tema 3. Demokratik Yönetim Davranışlarının Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Bu tema kapsamında, katılımcıların okul yöneticilerinin sergilediği demokratik yönetim davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Öğretmen ifadelerinin analizi sonucunda, yöneticilerin adil ve saygılı tutumlarının, destekleyici liderlik anlayışının, iş birliğine dayalı okul kültürünün ve öğretmenlerin karar süreçlerine dâhil edilmesinin motivasyonu artıran temel unsurlar arasında yer aldığı belirlenmiştir. Katılımcılar, demokratik yönetim anlayışının öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağladığını, mesleki bağlılıklarını güçlendirdiğini ve okul ortamında olumlu bir çalışma iklimi oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin alt temalar ve frekans dağılımları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.
Demokratik Yönetim Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkileri

Tema	Alt Tema	f
Demokratik Yönetim Davranışlarının Motivasyona Etkisi	Adil Davranışlar	11
	Saygı Gösterme	10
	Destekleyici Liderlik	7
	İş Birliği ve Takım Ruhu	6
	Katılımcılık ve Danışma	5

Tablo 4'te yer alan bulgular, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediğine dair öğretmen görüşlerine dayalı önemli ipuçları sunmaktadır.

Katılımcılık ve danışma (F=5) teması, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmasının, motivasyonlarını artıran bir unsur olduğunu göstermektedir. Katılımcılardan biri bu durumu şöyle ifade etmiştir: *"Yöneticimiz önemli kararları almadan önce fikirlerimizi alıyor, bu da bize değer verildiğini hissettiriyor."* Bu tür katılımcı yaklaşımlar, öğretmenlerin kuruma aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve mesleki tatminlerini artırmaktadır.

Adil davranışlar (F=11) ise en sık dile getirilen alt tema olmuştur. Öğretmenler, yöneticilerinin tarafsız ve eşit tutumlar sergilemesinin motivasyonları üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bir öğretmen bu durumu şu sözlerle dile getirmiştir: *"Ne zaman bir sorun olsa, müdürümüz herkesin söz hakkına eşit değer verir. Bu durum, işimizi sahiplenmemizi kolaylaştırıyor."* Bu bulgu, demokratik liderliğin temel ilkelerinden biri olan adaletin motivasyon üzerindeki olumlu etkisini doğrulamaktadır.

Öğretmene saygı gösterme (F=10) da öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen önemli bir faktördür. Katılımcılar, saygı gördüklerinde mesleki kimliklerinin onaylandığını ve değerli olduklarını hissettiklerini belirtmişlerdir. Bir öğretmen şu görüşü paylaşmıştır: *"Müdürümüz bizim fikirlerimizi küçümsemeden dinliyor. Bu yaklaşım bizi güçlü hissettiriyor."*

Destekleyici liderlik (F=7) ise öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlarda yöneticilerinden gördükleri yardım ve moral desteğini kapsamaktadır. Öğretmenlerden biri şu ifadeyi kullanmıştır: *"Herhangi bir sorun yaşadığımızda ilk arkamızda duran kişi okul müdürü oluyor. Bu da bizi yalnız hissettirmiyor ve işimize daha çok bağlanıyoruz."*
Bu bulgu, yöneticilerin psikolojik ve mesleki destek sağlamalarının, öğretmenlerin içsel motivasyonlarını güçlendirdiğini göstermektedir.

Son olarak, iş birliği ve takım ruhu (F=6) öğretmenler arasında birlikte çalışma kültürünün varlığına ve yöneticilerin bunu teşvik edici tutumlarına işaret etmektedir. Bir öğretmenin ifadesi bu durumu özetlemektedir: *"Müdürümüz okulda birlikte hareket etmemiz için her zaman ortam hazırlar. Böylece yalnız değilmişiz gibi hissediyoruz."*

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sadece motivasyonlarını değil, aynı zamanda okula olan bağlılıklarını, mesleki doyumlarını ve kuruma aidiyetlerini de güçlendirdiğini göstermektedir.

Tema 4. Anti-Demokratik Yönetim Tutumlarının Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Bu tema kapsamında, katılımcıların okul yöneticilerinin sergilediği anti-demokratik yönetim tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri analiz edilmiştir. Öğretmen ifadeleri, anti-demokratik uygulamaların öğretmenlerin mesleki motivasyonunu doğrudan zayıflattığını ve okul ortamında olumsuz bir çalışma iklimi oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar, özellikle motivasyon kaybı, yönetime duyulan güvenin azalması, adalet algısının zedelenmesi ve karar alma süreçlerine dâhil edilmemelerinin öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Ayrıca iş birliği ortamının zayıflaması ve yaratıcılığın sınırlandırılması, öğretmenlerin kendilerini pasif ve değersiz hissetmelerine yol açan önemli sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu temaya ilişkin alt temalar ve frekans dağılımları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.
Anti-Demokratik Yönetim Tutumlarının Öğretmen Motivasyonuna Olumsuz Etkileri

Tema	Alt Tema	f
Anti-Demokratik Yönetim Tutumlarının Olumsuz Sonuçları	Motivasyon Kaybı	15
	Güven Eksikliği	12
	Adalet Eksikliği	9
	Katılımcı Yönetim Eksikliği	7
	İşbirliği Eksikliği	5
	Yaratıcılık Eksikliği	2

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okul liderlerinin anti-demokratik tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki olumsuz etkileri tematik olarak sınıflandırılmıştır. Bulgular, motivasyonun sadece bireysel değil, yönetsel tutumlarla şekillenen bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Motivasyon kaybı (f=15) öğretmenlerin en sık dile getirdiği durumdur. Katılımcılar, yöneticilerin sert, baskıcı veya dışlayıcı yaklaşımlarının işlerine olan bağlılıklarını doğrudan zayıflattığını ifade etmişlerdir. Örneğin bir öğretmen şu sözleriyle bu durumu açıkça ortaya koymuştur: *"Fikrimi hiç sormadan kararlar alındığında ya da sadece emredici bir dille konuşulduğunda, kendimi sadece görev yapmaya zorlanan biri gibi hissediyorum. Zamanla içimden gelerek çalışmamaya başladım."*

Güven eksikliği (f=12) de öğretmen motivasyonunu zayıflatan önemli bir diğer etkendir. Katılımcılar, yöneticiler tarafından yeterince dinlenmediklerinde ya da yöneticilerin taraflı ve değişken tutumlar sergilediğinde güven ilişkilerinin sarsıldığını belirtmişlerdir. Bir öğretmen bu durumu şöyle ifade etmiştir: *"Bugün söylediğiyle yarın yaptığı birbirini tutmayan bir müdüre güvenemem. Güven olmadığında da okulda kendimi huzursuz hissediyorum."*

Adalet eksikliği (f=9), öğretmenlerin kurumsal aidiyetini ve iş doyumunu doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bazı öğretmenler, yöneticilerin belirli öğretmenlere ayrıcalıklı davranmasından duydukları rahatsızlığı şöyle dile getirmiştir: *"Aynı durumda olan iki öğretmene farklı uygulama yapılıyor. Birine izin veriliyor, diğerine verilmiyor. Bu, ister istemez hepimizi demoralize ediyor."*

Katılımcı yönetimin olmayışı (f=7) da öğretmenlerin kararlara katılımını engelleyerek motivasyonlarını zayıflatmaktadır. Bu bağlamda bir öğretmen şunları söylemiştir: *"Hiçbir konuda bize danışılmıyor. Kararları sadece idare veriyor. Sanki biz bu okulun bir parçası değilmişiz gibi hissediyoruz."*

İşbirliği eksikliği (f=5), yöneticilerin bireyci ve kontrol odaklı yaklaşımlar sergilemesi sonucu oluşmaktadır. Katılımcılardan biri şöyle demiştir: *"Ne zaman ortak iş yapalım desek, ya ilgisiz kalınıyor ya da her şeyi tek başına karar vermeye çalışıyorlar. Böyle olunca ekip ruhu diye bir şey kalmıyor."*

Yaratıcılık eksikliği (f=2) daha az sıklıkla dile getirilmiş olsa da, öğretmenlerin yönetimden özgürlük ve destek görmediklerinde yenilikçi fikirlerini paylaşmaktan kaçındıkları anlaşılmaktadır. Bu durumu bir öğretmen şu sözlerle aktarmıştır: *"Yeni bir fikir sunduğumda 'eski düzeni bozma' tepkisi alıyorum. Zaten bir daha fikir üretme isteğim de kalmıyor."*

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, anti-demokratik yönetim tutumlarının öğretmenlerde psikolojik, sosyal ve mesleki düzeyde çeşitli olumsuz sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Özellikle motivasyon kaybı, güvensizlik ve dışlanmışlık duygusu öğretmenlerin eğitim süreçlerine katılımını zayıflatmakta, bu da doğrudan öğrenci başarısını ve okul iklimini olumsuz etkilemektedir.

Tema 3 ve Tema 4 kapsamında elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin sergilediği demokratik ve anti-demokratik yönetim tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerinde karşıt yönlü ve belirgin etkiler oluşturduğu görülmektedir. Tema 3'te yer alan bulgular, yöneticilerin adil davranışlar sergilemesi, saygılı ve destekleyici bir iletişim kurması, öğretmenlerle iş birliği içinde hareket etmesi ve karar alma süreçlerine öğretmenleri dâhil etmesinin öğretmen motivasyonunu güçlendirdiğini

ortaya koymaktadır. Bu tür uygulamaların, öğretmenlerin mesleki değer görme algısını artırdığı ve okul ortamında olumlu bir çalışma iklimi oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Buna karşılık Tema 4'te elde edilen bulgular, anti-demokratik yönetim tutumlarının öğretmen motivasyonunu zayıflatan bir etki yarattığını göstermektedir. Katılımcılar, adalet eksikliği, güven duygusunun zedelenmesi, katılımcı yönetim anlayışının yokluğu ve iş birliği ortamının sınırlanması gibi uygulamaların motivasyon kaybına yol açtığını ifade etmişlerdir. Ayrıca bu tür tutumların öğretmenlerde yaratıcılığı sınırlandırdığı ve mesleki bağlılığı olumsuz etkilediği görülmektedir.

Her iki tema birlikte ele alındığında, öğretmen motivasyonunun yönetsel tutumlara duyarlı bir yapı sergilediği; demokratik yönetim uygulamalarının motivasyonu desteklerken, anti-demokratik uygulamaların motivasyon üzerinde baskılayıcı bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Bu karşıtlık, okul yöneticilerinin liderlik anlayışlarının öğretmenlerin mesleki tutumları ve okul iklimi üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin sergilediği demokratik ve anti-demokratik yönetim tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerinde karşıt ve çok boyutlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bulgular, demokratik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu destekleyen bir yapı sunduğunu; buna karşılık anti-demokratik uygulamaların motivasyon kaybı, güven zedelenmesi ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Temalar arası bu karşıtlık, öğretmen motivasyonunun yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda yönetsel tutumlar ve okul iklimi ile yakından ilişkili bir olgu olduğunu düşündürmektedir. Bu bağlamda, elde edilen bulguların ilgili kuramsal yaklaşımlar ve alan yazındaki benzer çalışmalar çerçevesinde tartışılması, sonuçların daha bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin sergilediği demokratik ve anti-demokratik yönetim tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerinde belirgin ve karşıt etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmen görüşlerine dayalı nitel veriler, motivasyonun yalnızca bireysel özellikler ya da içsel yönelimlerle açıklanamayacağını; aksine yönetsel tutumlar, okul iklimi ve örgütsel etkileşimler tarafından şekillenen çok boyutlu bir yapı sergilediğini göstermektedir. Bulgular, demokratik liderlik ilkelerinin öğretmenlerin motivasyonunu destekleyici bir zemin sunduğuna işaret ederken; anti-demokratik uygulamaların motivasyon kaybı, güven zedelenmesi ve kurumsal aidiyetin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu karşıt yapı, öğretmen motivasyonunun yönetsel bağlamdan bağımsız düşünülemeyeceğini ve liderlik tutumlarının öğretmenlerin psikolojik süreçleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını düşündürmektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları, Demokratik Liderlik Kuramı ve Özbelirleme Kuramı çerçevesinde ele alınarak ilgili alan yazınla birlikte tartışılmıştır.

Demokratik Liderlik Teması:

Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin adil davranış, saygı, katılımcı yönetim ve destekleyici iletişim gibi demokratik liderlik ilkelerini benimsemelerinin, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve mesleki sorumluluklarını daha istekli biçimde yerine getirmeleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Katılımcılar, "fikirlerimize danışılması bizi değerli hissettiriyor" ve "saygı gördüğümüzde işimize daha çok bağlanıyoruz" gibi ifadelerle, yönetsel tutumların motivasyonel süreçler üzerindeki algılanan etkilerine dikkat çekmişlerdir. Bu bulgular, demokratik liderliğin öğretmenlerin motivasyonu, bağlılığı ve iş doyumu ile ilişkili olabileceğini vurgulayan kuramsal yaklaşımlarla örtüşmektedir (Leithwood & Jantzi, 2005; Northouse, 2016; Sergiovanni, 2007).

Bu çerçevede, demokratik liderlik uygulamalarının öğretmen–yönetici etkileşiminin niteliğini güçlendirdiği ve öğretmenlerin yönetsel süreçlere dâhil olma algılarını olumlu yönde etkileyebildiği görülmektedir. Nitekim Özkan ve Avan (2021), okul yöneticilerinin kullandıkları etki taktiklerinin ve öğretmenlerle kurdukları lider–üye etkileşiminin (Leader–Member Exchange) öğretmenlerin örgütsel algıları ve motivasyonel tutumları üzerinde belirleyici bir rol oynayabildiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, mevcut araştırmada öğretmenlerin yöneticilerle kurdukları demokratik ve destekleyici ilişkilerin motivasyonla ilişkilendirilmesiyle paralellik göstermektedir.

Öte yandan, Özbelirleme Kuramı (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2013), elde edilen bulguların psikolojik temellerini açıklamada işlevsel bir çerçeve sunmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin karar süreçlerine dâhil edilmeleri özerklik ihtiyacını desteklerken; yöneticilerle kurulan olumlu ve destekleyici ilişkiler ilişki (bağlanma) ihtiyacını güçlendirmekte; mesleki katkılarının tanınması ise yeterlik algılarını pekiştirebilmektedir. Bu ihtiyaçların karşılandığı örgütsel bağlamlarda, öğretmenlerin içsel motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artabileceği yönünde bir eğilim ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla demokratik liderlik davranışlarının, öğretmen motivasyonunu dolaylı ve çok boyutlu biçimde destekleyebilecek bir potansiyele sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Anti-Demokratik Liderlik Teması:

Araştırma, anti-demokratik tutumların öğretmen algısı üzerinde olumsuz yansımaları olabileceğini ortaya koymaktadır. İletişim eksikliği, adaletsizlik, katılımcı olmayan yönetim anlayışı, mobbing, güven zedelenmesi ve destek eksikliği gibi uygulamalar, öğretmenlerin mesleki tatminini ve kurumsal bağlılıklarını zayıflatabilecek olasılıklara işaret etmektedir. Katılımcılar, "Bize danışılmadan karar alınıyor" ve "Eşit davranılmadığını hissediyoruz" ifadeleri ile bu durumu desteklemişlerdir. Hallinger (2003), etkili liderliğin temelinde şeffaf iletişim ve güvenin yer aldığını belirtirken; Ingersoll (2001), demokratik olmayan okul ortamlarının öğretmen devrini artırabileceğini ve iş doyumunu azaltabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca Özdemir (2017), hiyerarşik ve baskıcı yönetsel uygulamaların öğretmenlerde psikolojik tükenmişlik ve mesleki yabancılaşma riskini artırabileceğini ifade etmektedir. Bu çalışma, bu literatürle paralellik göstermekte, ancak nitel verilerle öğretmen algısının doğrudan yansımalarını ortaya koymaktadır.

Destek ve Kaynak Eksikliği:

Skaalvik ve Skaalvik (2011), öğretmenlerin yeterli destek ve kaynak sağlanmadığında motivasyon ve psikolojik iyi oluşlarının olumsuz etkilenebileceğini belirtmektedir. Bu araştırmada, katılımcılar, yönetim tarafından yeterince ele alınmayan zaman baskısı, iş yükü ve kaynak eksikliği gibi faktörlerin motivasyonlarını sınırlayabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, özellikle nicel çalışmalarda rapor edilen öğretmen devri, iş doyumu ve tükenmişlik gibi sonuçlarla uyumludur (Ingersoll, 2001; Skaalvik ve Skaalvik, 2011).

Kuramsal ve Uygulamalı Çıkarımlar:

Araştırma, demokratik liderlik uygulamalarının öğretmen motivasyonu üzerinde olası destekleyici etkiler sunduğunu; anti-demokratik tutumların ise öğretmenlerin psikolojik güvenini ve mesleki bağlılığını sınırlandırabilecek olasılıklar taşıdığını göstermektedir. Bulgular, Özbelirleme Kuramı ve Demokratik Liderlik Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, yöneticilerin öğretmenlerin temel psikolojik ihtiyaçlarını destekleyici liderlik sergilemesinin önemi öne çıkmaktadır (Deci ve Ryan, 2013; Leithwood ve Jantzi, 2005; Northouse, 2016).

Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin özerklik, tanınma, dâhil olma ve saygı görme ihtiyaçlarını dikkate alan demokratik liderlik davranışlarını güçlendirmesi önerilmektedir. Böyle bir yaklaşım, yalnızca öğretmen motivasyonunu desteklemekle kalmayıp, okul iklimini iyileştirebilir, öğretmenler arası iş birliğini artırabilir ve genel eğitim kalitesine dolaylı katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, nitel veriler üzerinden öğretmen algılarını temel alarak demokratik ve anti-demokratik liderlik uygulamalarının olası etkilerini ortaya koymakta ve eğitim yönetimi literatürüne

hem kuramsal hem de uygulamalı katkılar sunmaktadır. Bulgular, demokratik liderlik ve öğretmen motivasyonu ilişkisini ele alan ulusal ve uluslararası çalışmalarla genel olarak örtüşmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Leithwood ve Jantzi, 2005; Northouse, 2016; Yukl, 2013).

Öneriler

1. Demokratik Liderlik Eğitimi: Okul yöneticilerine adalet, saygı, katılım ve şeffaflık odaklı demokratik liderlik eğitimi verilmelidir.
2. Karar Süreçlerine Katılım: Öğretmenlerin okul kararlarına aktif katılımı teşvik edilmelidir.
3. Etkili İletişim: Yönetici-öğretmen arasında açık ve çift yönlü iletişim yararlı olacağı düşünülmektedir.
4. Adil Görev Dağılımı: İş yükü ve sorumluluklar adil şekilde paylaşılmalıdır.
5. Destekleyici Yönetim: Öğretmenlere gerekli destekler zamanında ve yapıcı sunulmalıdır.
6. Okul İklimi İzlemesi: Öğretmen görüşleri düzenli anketlerle ölçülüp iyileştirme yapmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça /Reference

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration, 17*(3–4), 541–554. https://doi.org/10.1080/01900699408524907

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership.

Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Doğan, S. (2018). Türkiye'de eğitim yöneticiliği uygulamalarında demokratik liderlik yaklaşımı. *Eğitim ve Bilim, 43*(193), 45–65. https://doi.org/10.15390/EB.2018.7264

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329–351. https://doi.org/10.1080/0305764032000122005

Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal, 38*(3), 499–534. https://doi.org/10.3102/00028312038003499

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 177–199. https://doi.org/10.1080/15700760500244769

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2009). Dealing with validity, reliability, and ethics. In *Qualitative research: A guide to design and implementation* (pp. 209–235). Jossey-Bass.

Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 145–177. https://doi.org/10.1080/09243450600565746

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.

Özdemir, Y. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmen motivasyonuna etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi, 23*(2), 123–140.

Özkan, H., & Avan, Y. (2021). Determining the Relationship Between Influence Tactics Used by School Principals and Leader-Member Exchange. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 4903-4927.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a Self-Determination Theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles* (2nd ed.). Corwin Press.

Silverman, B. W. (2018). *Density estimation for statistics and data analysis*. Routledge.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education, 27*(6), 1029–1038. https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001

Stemler, S. E. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 7*(17), 1–10.https://doi.org/10.7275/z6fm-2e34

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. & Rosen, C. C. (2016). A review of Self-Determination Theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Yılmaz, H. (2019). Demokratik liderlik ve öğretmen motivasyonu ilişkisi üzerine bir meta-analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 19*(4), 719–737. https://doi.org/10.12738/estp.2019.4.004

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

EXTENDED ABSTRACT

1. INTRODUCTION

The effectiveness and sustainability of educational institutions are closely associated with the leadership approaches adopted by school administrators. Democratic leadership, characterized by transparency, participatory decision-making, fairness, equality, and open communication, has been widely recognized as a critical factor in enhancing teacher motivation and organizational commitment (Leithwood & Jantzi, 2005; Sergiovanni, 2007). From a motivational perspective, Deci and Ryan's Self-Determination Theory (SDT) emphasizes that the satisfaction of individuals' basic psychological needs—autonomy, competence, and relatedness—is essential for the maintenance of intrinsic motivation (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2013).

Within school settings, democratic leadership practices such as involving teachers in decision-making processes, valuing their professional contributions, and fostering respectful interpersonal relationships directly support these psychological needs. Previous studies have demonstrated that such practices positively influence teachers' job satisfaction, professional commitment, and perceptions of school climate (Skaalvik & Skaalvik, 2011). In contrast, authoritarian, exclusionary, or inequitable leadership behaviors are associated with increased stress, diminished motivation, emotional exhaustion, and burnout among teachers (Bass, 1990; Nguni et al., 2006).

Although a growing body of quantitative research in Türkiye has examined democratic leadership and teacher-related outcomes (e.g., Özdemir, 2017; Yılmaz, 2019), qualitative studies that explore teachers' lived experiences and meaning-making processes regarding democratic and anti-democratic leadership behaviors remain limited. Addressing this gap, the present study aims to examine how high school teachers perceive school administrators' democratic behaviors and how these perceptions shape their motivation in the specific socio-cultural context of Mardin. By adopting a qualitative approach, the study seeks to provide in-depth insights into the relational and contextual dimensions of leadership and teacher motivation, thereby contributing both theoretically and practically to the field of educational leadership.

2. METHOD

This study employed a qualitative research design to gain an in-depth understanding of the influence of school administrators' democratic attitudes and behaviors on teachers' motivation. A case study approach was adopted, as it allows for a detailed and contextualized examination of complex social phenomena within real-life settings (Creswell, 2021). This design was particularly suitable for exploring teachers' subjective experiences, perceptions, and interpretations of leadership practices and their motivational consequences.

The case study framework enabled the researchers to examine how democratic leadership is perceived and enacted within a specific school context and how these perceptions are reflected in teachers' professional attitudes, emotional responses, and motivational processes (Merriam & Tisdell, 2009; Patton, 2014). Data were collected through participants' authentic narratives, capturing their thoughts, feelings, and lived experiences related to both democratic and anti-democratic leadership behaviors.

This methodological approach aligns with the interpretive and meaning-oriented nature of qualitative inquiry and is consistent with the theoretical assumptions of Self-Determination Theory, which emphasizes the subjective experience of psychological need satisfaction. Accordingly, the study allowed for a holistic analysis of teacher motivation by considering individual, organizational, and emotional dimensions within the broader framework of democratic leadership.

3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

The findings reveal that teacher motivation is not merely an individual or internally driven phenomenon but is deeply embedded in leadership practices and school-based relational dynamics. Teachers reported that democratic leadership behaviors—such as fairness, respect, participation in decision-making,

supportive attitudes, and effective communication—significantly enhanced their intrinsic motivation, job satisfaction, sense of professional value, and organizational commitment. These behaviors fostered a positive school climate characterized by trust, collaboration, and mutual respect.

Conversely, anti-democratic leadership practices, including mobbing, ineffective or limited communication, unfair task distribution, exclusion from decision-making processes, and lack of administrative support, were found to undermine teachers' motivation. Such practices were associated with feelings of psychological stress, professional alienation, reduced engagement, and weakened organizational belonging.

These findings are consistent with Self-Determination Theory, which underscores the importance of fulfilling teachers' needs for autonomy, competence, and relatedness in sustaining motivation (Deci & Ryan, 2013). Teachers emphasized that being involved in decisions, having their professional competencies acknowledged, and experiencing supportive relationships with administrators positively influenced their motivation and commitment. Moreover, the results support key assumptions of Democratic Leadership Theory, demonstrating that participatory and transparent leadership practices strengthen trust and enhance school effectiveness (Leithwood & Jantzi, 2005; Sergiovanni, 2007; Northouse, 2016).

The negative effects associated with anti-democratic behaviors align with previous research linking ineffective leadership to decreased job satisfaction, emotional exhaustion, and teacher attrition (Hallinger, 2003; Ingersoll, 2001; Skaalvik & Skaalvik, 2011). Overall, the study highlights that leadership behaviors shape not only individual teacher motivation but also broader systemic outcomes, including school climate, teamwork, and educational quality.

Based on these findings, the study recommends that school administrators adopt and institutionalize democratic leadership practices by promoting participatory decision-making, ensuring fairness and transparency, maintaining effective communication, and providing consistent professional support. Strengthening these practices is likely to enhance teacher motivation and to contribute to sustainable educational success.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZNİ

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Mardin Artuklu Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 17.07.2025

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 7

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Bu araştırma tek bir yazar tarafından yürütülmüş olup, yazarın katkı oranı %100'dür. Araştırmacı, çalışmanın tüm aşamalarında aktif rol almıştır. Buna, araştırmanın tasarlanması, literatür taraması ve kuramsal çerçevenin oluşturulması, yöntem seçimi ve veri toplama sürecinin yürütülmesi, verilerin analizi ve yorumlanması, bulguların raporlaştırılması ile sonuç ve önerilerin geliştirilmesi dahildir. Araştırmanın tüm yazım süreci ve akademik sunumu da tamamen yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

ÇATIŞMA BEYANI (CONFLICT OF INTEREST)

Bu araştırmada yazarın herhangi bir kişi, kurum veya kuruluş ile finansal ya da kişisel bir çıkar ilişkisi bulunmamaktadır. Araştırma yürütülürken çıkar çatışması oluşmamış ve araştırmanın tüm aşamaları bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir.