

JINENIS

VOLUME 4

CİLT

ISSUE 1

SAYI

2025

**JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY
ENTREPRENEURSHIP AND
INNOVATION STUDIES**

**DİSİPLİNLERARASI GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK
ÇALIŞMALARI DERGİSİ**

ISSN : 2822-6380



JINENIS.COM

Table of Contents/İçindekiler

<i>About the Journal/Dergi Hakkında</i>	<i>III</i>
<i>Aim & Scope/Amaçlar ve Kapsam</i>	<i>III</i>
<i>Çevre Muhasebesi Temelli Farkındalıkların Finansal Karar Algısına Etkisi: ÇKKV Destekli Nöromuhasebe Analizi.....</i>	<i>1</i>
<i>Okul Yöneticisi Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi.....</i>	<i>12</i>

Editors in Chief/ Baş Editörler

Prof. Dr. Kürşat Demiryürek, Ondokuz Mayıs University (OMU), Turkey

Assoc. Prof. Ali Kahramanoğlu, Ondokuz Mayıs University (OMU), Turkey

Assoc. Prof. Nur İlkay Abacı, Ondokuz Mayıs University (OMU), Turkey

Layout Editors / Düzen Düzenleyici

Hadi Amiri, Ondokuz Mayıs University (OMU), Turkey

Final Reader Editor/ Son Okuyucu Editörü

Faruk Gülşen, Ondokuz Mayıs University (OMU), Turkey

About the Journal/Dergi Hakkında

Before the evaluation process, the editors inspect all articles with the 'Turnitin plagiarism program. The article acceptance requirement is 25%. Our journal uses a double-blind peer-review system. Those found suitable for evaluation are sent to at least two referees in the relevant field. The names of the referees are kept confidential, and the reports are kept for five years. If one of the referee reports is positive and the other is negative, the article can be sent to a third referee or the Editorial Board can review the referee reports and make the final decision. The authors take into account the criticism and suggestions of the referee and the Editorial Board. If there are issues that they do not agree with, they have the right to object together with their reasons. The referee list is published on the website at the end of each year.

Tüm makaleler değerlendirme sürecinden önce editörler tarafından 'Turnitin' intihal programı ile denetlenmektedir. Makale kabul şartı %25'tir. Dergimiz çift taraflı kör hakemlik sistemi kullanır. Değerlendirme için uygun bulunanlar, ilgili alanda en az iki hakeme gönderilir. Hakemlerin isimleri gizli tutulur ve raporlar beş yıl süreyle saklanır. Hakem raporlarından biri olumlu, diğeri olumsuz olduğu takdirde, yazı, üçüncü bir hakeme gönderilebilir veya Yayın Kurulu, hakem raporlarını inceleyerek nihai kararı verebilir. Yazarlar, hakem ve Yayın Kurulunun eleştiri ve önerilerini dikkate alırlar. Katılmadıkları hususlar varsa, gerekçeleriyle birlikte itiraz etme hakkına sahiptirler. Hakem listesi her yılın sonunda web sayfasında yayımlanır.

Aim & Scope/Amaçlar ve Kapsam

JINENIS (Journal of Interdisciplinary Entrepreneurship and Innovation Studies) is a journal aiming to publish research articles/compilations of national and international researchers about the latest developments in the field of Entrepreneurship and innovation field from all disciplines.

JINENIS (Disiplinlerarası Girişimcilik ve Yenilikçilik Çalışmaları Dergisi), Girişimcilik ve Yenilikçilik alanında tüm disiplinlerden son gelişmeler hakkında gerek ulusal gerekse de uluslararası araştırmacıların araştırma makaleleri/derlemelerini yayınlamayı amaçlayan bir dergidir.

Çevre Muhasebesi Temelli Farkındalıkların Finansal Karar Algısına Etkisi: ÇKKV Destekli Nöromuhasebe Analizi

Doç. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK^{1*}, Dr. Sevim AĞAÇ²

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta

² Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta

¹<https://orcid.org/0000-0002-7657-3150>

²<https://orcid.org/0000-0002-8144-4927>

*Corresponding author: samiozturk@sdu.edu.tr

Doi: [10.5281/zenodo.15871412](https://doi.org/10.5281/zenodo.15871412)

Araştırma Makalesi

Makale Tarihçesi:

Geliş tarihi: 12.06.2025

Kabul tarihi: 10.07.2025

Online Yayınlanma: 12.07.2025

Anahtar Kelimeler:

Çevre Muhasebesi

Nöromuhasebe

AHP

Finansal Karar Algısı

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV)

ÖZET

Bu çalışma, çevre muhasebesine ilişkin farkındalıkların nöromuhasebe bağlamında bireylerin finansal karar algılarına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) kullanılmış ve enerji farkındalığı, su farkındalığı ve karbon farkındalığı olmak üzere üç temel çevresel kriter analiz edilmiştir. Uzman görüşlerine dayalı olarak oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi aracılığıyla, kriterlerin göreceli önem düzeyleri belirlenmiştir. AHP analizinin sonuçlarına göre, enerji farkındalığı %64,3 oranında ağırlıkla en önemli kriter olarak tespit edilmiş; bunu su farkındalığı (%28,3) ve karbon farkındalığı (%7,4) takip etmiştir. Elde edilen bu bulgular, çevresel farkındalığın finansal karar süreçlerinde özellikle enerji tüketimine yönelik bilinç düzeyiyle güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tutarlılık oranı (CR = 0.0565) %10'un altında hesaplandığından, modelin tutarlı olduğu ve sonuçların güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak, çevre muhasebesi temelli farkındalıkların bireylerin bilinçaltı düzeydeki finansal karar algılarına etkide bulunduğu; bu bağlamda nöromuhasebe, sürdürülebilirlik ve muhasebe disiplinlerinin bir arada ele alınabileceği özgün bir değerlendirme çerçevesi sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

The Effect of Environmental Accounting-Based Awareness on Financial Decision Perception: MCDM-Supported Neuroaccounting Analysis

Research article

Article History:

Received: 12.06.2025

Accept: 10.07.2025

Available online: 12.07.2025

Keywords:

Environmental Accounting

Neuroaccounting

AHP

Financial Decision Perception

Multi-Criteria Decision Making (MCDM)

ABSTRACT

This study aims to reveal the effects of environmental accounting-based awareness on individuals' financial decision perceptions within the context of neuaccounting. For this purpose, the Analytic Hierarchy Process (AHP), one of the Multi-Criteria Decision-Making (MCDM) methods, was employed, focusing on three main environmental criteria: energy awareness, water awareness, and carbon awareness. Through expert evaluations and pairwise comparison matrices, the relative importance weights of these criteria were calculated. The AHP results

showed that energy awareness was the most influential criterion with a weight of 64.3%, followed by water awareness (28.3%) and carbon awareness (7.4%). These findings indicate a strong association between environmental awareness—particularly regarding energy consumption—and financial decision-making processes. Additionally, since the consistency ratio (CR = 0.0565) was below the 0.10 threshold, the model was deemed consistent and the results reliable. In conclusion, the study demonstrates that environmental awareness factors significantly affect subconscious financial decision perception, offering a novel framework that integrates neuaccounting, sustainability, and accounting disciplines.

GİRİŞ

Muhasebe, işletmelerin finansal verilerinden hareketle ekonomik karar alma süreçlerinde yer alan bireyler ve kurumlar için sistematik bilgi üreten, bu bilgileri çeşitli ihtiyaçlar doğrultusunda analiz eden ve finansal bilgilerin denetimini kapsayan çok yönlü bir bilim dalıdır (Sterling, 1967: 104). Muhasebe bilgi sistemi tarafından sağlanan veriler, hem iç hem de dış paydaşların sağlıklı ve etkin kararlar alabilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Muhasebe alanında gerçekleşen araştırmalar ve teknolojik gelişmeler, bilimin yeni kavramsal çerçeveler oluşturmaya zemin hazırlamış; bu bağlamda nöromuhasebe kavramı ortaya çıkmıştır. Özellikle 20. yüzyılın son yirmi yılında geliştirilen nörobilimsel yöntemler, sosyal bilimlerde bilişsel süreçlerin ve davranışsal analizlerin daha derinlemesine incelenmesine imkân tanımış; bu durum muhasebe disiplininde insan zihni ve davranışlarını inceleyen nöromuhasebenin gelişimini teşvik etmiştir (Mackowiak, 2018: 153). Nöromuhasebe, muhasebe alanında insan faktörüne odaklanan bir yaklaşım olan davranışsal muhasebe içinde, nöronal araştırmalara dayanan henüz çok yeni bir eğilimdir. Nöromuhasebe, muhasebe bilimi alanında, insan davranış ve hareketlerinin beyindeki değişimini nörobilimsel yöntemler aracılığıyla incelemektedir (Demircioğlu ve Ever, 2021: 619).

Davranışsal muhasebe, muhasebe bilimi ile davranış bilimlerinin kesişim noktasında konumlanan disiplinlerarası bir alan olup, özellikle psikoloji ve sosyoloji disiplinlerinden önemli ölçüde beslenmektedir. Bu alan, öncelikli olarak iki temel bileşene odaklanmaktadır: Birincisi, muhasebecilerin mesleki davranış ve karar alma süreçleridir; ikincisi ise muhasebe bilgilerini kullanan muhasebeci olmayan paydaşların bu bilgilere ilişkin tutum ve davranışlarıdır. Davranışsal muhasebe, bu iki grup arasındaki etkileşimleri ve davranışsal dinamikleri analiz ederek, muhasebe süreçlerinin bireyler üzerindeki etkilerini bütüncül bir perspektifle kavramayı amaçlamaktadır (Hofstedt ve Kinard, 1970).

Davranışsal muhasebe araştırmaları, bireylerin finansal kararlar alırken duygu durumlarının bu kararlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaları içermektedir. Ayrıca, bu alandaki araştırmalar, insan beyninin farklı bölümleri, sinir yolları ve çeşitli farmakolojik müdahalelerin, karar alma süreçleri üzerindeki etkilerini de analiz etmeye başlamıştır (Usul ve ağlayan, 2018). Beynin karar alma aşamasındaki işleyişine yönelik olarak geliştirilmiş olan bu faaliyetler zaman ilerledikçe değişik disiplinlerle işbirliği içinde olmayı gerekli kılmıştır. Ayrıca, sosyal bilimlerin birçok alanıyla beraber hareket etmeyi ve sonunda da sosyal bilimlerin alanında nöropazarlama, nöroekonomi, nörofinans ve nöromuhasebe gibi birçok yeni alt disiplinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Nöromuhasebe, muhasebe ve nörobilim alanlarının birbiri ile ilişkisinde yer alan, bireylerin finansal karar alma süreçlerini biyolojik ve nörolojik açıdan ele alan bir disiplindir. Nöromuhasebe, insanların karar alma süreçlerini daha iyi anlayabilmek amacıyla ortaya çıkan bir disiplin olarak, bu süreçlerin nörolojik temellerini incelemektedir. Bu alan, bireylerin karar alma aşamasında yaşadıkları mental durumların nörolojik kökenlerini analiz ederken, aynı zamanda risk alma davranışlarıyla ilişkili olarak vücutta salgılanan hormonların bu kararlar üzerindeki etkilerini de araştırmaktadır. Nöromuhasebe, karar alma süreçlerinin biyolojik, psikolojik ve nörolojik boyutlarını bir arada ele alarak, finansal kararların daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Usul ve ağlayan, 2018).

Nöromuhasebe, bireylerin ekonomik karar alma süreçlerinin nörolojik temellerini anlamaya yönelik disiplinlerarası bir araştırma alanı olarak giderek önem kazanmaktadır. Bu alan, muhasebe bilimini nörobilimsel yaklaşımlarla bütünleştirerek, karar verme sürecinde bireylerin zihinsel ve biyolojik durumlarının etkilerini detaylı biçimde incelemektedir. Özellikle, risk alma davranışları sırasında salgılanan nöroendokrin hormonların karar mekanizmaları üzerindeki etkileri, nöromuhasebenin odak noktalarından biridir. Bu çok boyutlu analiz, bireysel ekonomik kararların altında yatan psikolojik ve fizyolojik süreçlerin kavranmasına olanak tanımakta ve karar alma davranışlarının daha bütüncül bir şekilde yorumlanmasını sağlamaktadır (Usul ve ağlayan, 2018: 452).

Sonuç olarak nöromuhasebe yaklaşımı, ekonomik karar alma süreçlerini çok boyutlu olarak ele alarak, karar vericilerin bilişsel yükünü ve psikofizyolojik tepkilerini dikkate almakta; böylece muhasebe bilgi sistemlerinin etkinliği ve karar alma kalitesi artırılmaktadır. Bu disiplin, muhasebe uygulamalarında daha insan merkezli bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunarak, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde finansal karar süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla, nöromuhasebenin sunduğu disiplinlerarası perspektif, muhasebe

teorisi ve pratiğinde karar verme süreçlerinin daha kapsamlı ve bilimsel bir temelde yeniden değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Yapılan kapsamlı literatür taraması, nöromuhasebe alanında ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen çalışmaların sayıca sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Dickhaut (2009), insan beynini ekonomik bilgilerin işlenmesinde bir muhasebe organı olarak ele alırken; Birnberg ve Ganguly (2012), nörobilim içgörülerinin muhasebe teorisine ve karar alma süreçlerine katkı potansiyelini tartışmıştır. Barton vd. (2014), yatırımcıların kazanç duyurularına verdikleri nörobiyolojik tepkileri fMRI ile incelemiştir; Artienwicz (2016) ise nöromuhasebenin kullanıcı odaklı raporlama yaklaşımlarına katkı sağlayabileceğini teorik olarak değerlendirmiştir. Marşap ve Okan (2016), muhasebede insan faktörünün önemine vurgu yaparken; Eskenazi vd. (2016), etik dışı davranışların nörobiyolojik temellerini araştırmıştır. Usul ve Çağlayan (2018) nöromuhasebenin gelişimini ve sınırlılıklarını ele almış; Mackowiak (2018) farklı muhasebe yaklaşımlarıyla ilişkilerini incelemiştir. Surayti ve Mooduto (2021), karar alma süreçlerine etki eden bireysel faktörleri; Demircioğlu ve Ever (2021), nörobilimsel yöntemlerin muhasebe disiplinine katkılarını tartışmıştır. Setiana vd. (2022), pandemi döneminde nöromuhasebenin yatırım kararlarına katkılarını teorik olarak ele alırken; Nazaripour ve Zakizadeh (2023), nöromuhasebenin bütçe kararları üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemiştir. Son olarak, Ağaç ve Öztürk (2024) Türkiye’de bu alandaki lisansüstü tezlerin sayısının oldukça az olduğunu ortaya koymuştur.

Tüm bu çalışmalar, nöromuhasebenin henüz gelişim aşamasında olan, multidisipliner bir perspektifle ele alınması gereken yenilikçi bir araştırma alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Nörobilim, psikoloji ve muhasebe disiplinlerinin kesişim noktasında yer alan bu alan; muhasebe teorisinin yeniden yorumlanmasına, karar alma süreçlerinin daha derinlemesine anlaşılmasına ve finansal raporlama uygulamalarının kullanıcı odaklı biçimde geliştirilmesine önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Ancak mevcut literatürdeki araştırmaların sayıca sınırlı ve çoğunlukla teorik düzeyde kalması, nöromuhasebenin henüz tam anlamıyla sistematik ve ampirik temellere oturmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, nöromuhasebenin sunduğu fırsatların kapsamlı biçimde değerlendirilmesi; disiplinler arası yöntemlerin daha yaygın kullanılması ve alana dair ampirik çalışmaların artırılması, muhasebe biliminin evrimine ve uygulamalarına yeni ve derinlikli açılımlar getirecektir.

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada, nöromuhasebe kapsamında finansal karar algısını bilinçaltı düzeyde etkileyen çevre muhasebesi etmenlerinin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılmıştır. ÇKKV yöntemleri; birden fazla kriterin ve alternatifin söz konusu olduğu karar problemlerinde, sistematik ve rasyonel çözümler üretmeye yönelik nicel yaklaşımlar sunmaktadır. İşletme performanslarının değerlendirilmesinde sıklıkla başvuru yöntemlerinden biri, çok kriterli karar verme (ÇKKV) teknikleridir. Bu yöntemler, birden fazla alternatifin ve kriterin bulunduğu karar ortamlarında, işletme performansını sistematik ve bütüncül bir biçimde analiz etme olanağı sunmaktadır. Özellikle işletmelerin performans düzeylerinin en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmasında, çok kriterli karar verme yaklaşımları yaygın biçimde ve etkili bir şekilde kullanılmaktadır. (Saaty, 1980; Triantaphyllou, 2000). Bu yöntemler, karmaşık karar ortamlarında karar vericilerin subjektif yargılarını matematiksel modellere dönüştürerek daha tutarlı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda kullanılan AHP yöntemi, karar vericilerin kriter ve alt kriterler arasındaki göreceli önemlerini ikili karşılaştırmalar aracılığıyla değerlendirmesine ve bu değerlendirmelerden tutarlılık testi yaparak kriter ağırlıklarının belirlenmesine imkân tanıyan bir yöntemdir (Saaty, 1980). Çalışmanın materyalini; enerji farkındalığı, su farkındalığı ve karbon farkındalığı olmak üzere bu alanda bilgi sahibi olan akademisyenlerin görüşleri alınarak üç temel çevresel kriter oluşturmuştur. Söz konusu kriterlerin belirlenmesinde, bu alanda uzman akademisyenlerin görüşleri esas alınmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, nöromuhasebe kapsamında finansal karar algısını bilinçaltı düzeyde etkileyen çevre muhasebesi etmenlerinin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın materyalini; enerji farkındalığı, su farkındalığı ve karbon farkındalığı olmak üzere üç temel çevresel kriter oluşturmuştur. Bu kriterlerin belirlenmesinde, alanda uzman akademisyenlerin görüşleri esas alınmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında, nöromuhasebenin finansal karar alma süreçlerinde bilinçaltına etki eden çevre muhasebesi faktörleri tespit edilmiştir. Bu alanda bilgi sahibi olan akademisyenlerin görüşleriyle oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi 1-3-5-7-9 ölçeğinde hazırlanmıştır. Enerji, su ve karbon farkındalıklarının birbirine göre göreceli önem dereceleri belirlenerek AHP yöntemiyle analiz edilmiştir. AHP yöntemi çerçevesinde; öncelikle oluşturulan ikili karşılaştırma matrisinin sütun toplamaları

hesaplanmış, ardından her bir hücre değeri ilgili sütun toplamına bölünerek normalize edilmiştir. Elde edilen normalize matrisin satır toplamlarının, kriter sayısına (n=3) bölünmesiyle kriter ağırlıkları (önem dereceleri) elde edilmiştir.

UYGULAMA

Çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan AHP yöntemi kullanılarak çevre muhasebesinin nöromuhasebe üzerindeki etkisinin incelenmektedir. Nöromuhasebenin alt konularından birisi de finansal karar algısının altında yatan bilinçaltı etmenlerin araştırılmasıdır. Bilinçaltı olarak finansal karar algısına etki eden çevre muhasebesi etkenleri tespit edilmiştir. Bu çalışmada kriter olarak belirlenen alt etmenler aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1. Kriterler

Enerji farkındalığı
Su farkındalığı
Karbon farkındalığı

Tablo 1’de görüldüğü üzere nöromuhasebe kapsamında bilinçaltında finansal kararlara etki eden çevre muhasebesi etmenleri enerji, su ve karbon farkındalıkları olarak ele alınmıştır. Tablo 1’de belirtilen değerlendirme kriterlerinin ağırlık yani önem derecelerinin tespiti için AHP yönteminde kullanılacak olan uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu alanda bilgi sahibi olan akademisyenlerin görüşleri alınarak kriterler belirlenmiştir.

Uzmanlar tarafından belirlenen göreceli önem derecelerinin AHP yönteminde çözümü için AHP adımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Çalışmanın bulgularını ve genel geçerliliğini doğrudan etkileyen ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulması, AHP çözüm sürecinin en kritik aşamalarından birini teşkil etmektedir. Bu nedenle, matrisin oluşturulma yöntemi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Alanında uzman akademisyenlerden elde edilen değerlendirmelere dayanarak, AHP’de yaygın şekilde kullanılan 1–3–5–7–9 ölçeği esas alınarak kriterler arasındaki göreceli önem dereceleri belirlenmiştir. Uzman görüşleri ile elde edilen bu veriler doğrultusunda oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi, karar verme sürecinin şeffaflığını ve metodolojik tutarlılığını güçlendirmek amacıyla aşağıda ayrıntılı şekilde sunulmuştur. AHP çözümünün ilk adımı olan uzman değerlendirmelerine göre oluşturulan 1-3-5-7-9 ölçekli karşılaştırma matrisi aşağıdaki gibidir:

Tablo 2. İkili Karşılaştırma Matrisi

	Enerji farkındalığı	Su farkındalığı	Karbon farkındalığı
Enerji farkındalığı	1	3	7
Su farkındalığı	0,333333	1	5
Karbon farkındalığı	0,142857	0,2	1

İkili karşılaştırmada iki alternatiften hangisinin daha çok önemli olduğuna karar verilmektedir. Karşılaştırmalı üstünlükte olan her bir kriterin kendisine olan üstünlüğü 1 kabul edilmiştir.

Sonraki aşamada ikili karşılaştırma matrisinin sütun toplamaları hesaplanmıştır.

Tablo 3. Sütun Toplamları

	Enerji farkındalığı	Su farkındalığı	Karbon farkındalığı
Enerji farkındalığı	1	3	7
Su farkındalığı	0,333333	1	5
Karbon farkındalığı	0,142857	0,2	1
Sütun Toplam	1,47619	4,2	13

Sütun toplamalarının elde edilmesinin ardından karar matrisindeki her bir rakam sütun toplamalarına bölünmüş ve aşağıdaki tablo oluşturulmuştur:

Tablo 4. Her Rakamın Sütun Toplamına Bölümü

	Enerji farkındalığı	Su farkındalığı	Karbon farkındalığı
Enerji farkındalığı	0,677419	0,7142857	0,538462
Su farkındalığı	0,225806	0,2380952	0,384615
Karbon farkındalığı	0,096774	0,047619	0,076923

Her bir rakamın sütun toplamalarına bölünmesi neticesinde elde edilen tablodaki satır toplamaları hesaplanmıştır:

Tablo 5. Satır Toplamları

	Enerji farkındalığı	Su farkındalığı	Karbon farkındalığı	Satır Toplamı
Enerji farkındalığı	0,677419	0,7142857	0,538462	1,930167
Su farkındalığı	0,225806	0,2380952	0,384615	0,848517
Karbon farkındalığı	0,096774	0,047619	0,076923	0,221316

Satır toplamalarının hesaplanmasının ardından satır ortalamaları belirlenmiştir:

Tablo 6. Satır Ortalamaları

	Enerji farkındalığı	Su farkındalığı	Karbon farkındalığı	Satır Toplamı	Satır Ortalaması
Enerji farkındalığı	0,677419	0,7142857	0,538462	1,930167	0,643389
Su farkındalığı	0,225806	0,2380952	0,384615	0,848517	0,282839
Karbon farkındalığı	0,096774	0,047619	0,076923	0,221316	0,073772

Elde edilen satır ortalamaları aynı zamanda kriterlerin ağırlıklarını yani önem derecelerini yansıtmaktadır. Her bir kriterin kriter ağırlıkları aşağıda tekrar sunulmuştur.

Tablo 7. Kriter Ağırlıkları

	Kriter Ağırlıkları
Enerji farkındalığı	0,643389
Su farkındalığı	0,282839
Karbon farkındalığı	0,073772

Tablo 7’de görüldüğü üzere nöromuhasebeye yani finansal karar algısına bilinçaltı olarak etki eden en önemli çevre muhasebesi etkeni enerji farkındalığıdır. Enerji farkındalığından sonra ikinci sırada en önemli faktör su farkındalığıdır. Göreceli olarak en az önemli faktör ise karbon farkındalığı olarak tespit edilmiştir.

En son aşamada ise kullanılan karar matrisinin tutarlılığı hesaplanmıştır.

Tutarlılık oranı (CR) hesaplanarak karşılaştırmaların ne derece tutarlı olduğu test edilmiştir:

$$\text{Ortalama özdeğer } (\lambda_{\max}) = 3.0655,$$

$$\text{Tutarlılık indeksi (CI)} = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (3.0655 - 3) / 2 = 0.0328,$$

$$\text{Rastgele tutarlılık indeksi (RI)} = 0.58 \text{ (n = 3 için),}$$

Tutarlılık oranı (CR) = CI / RI = 0.0328 / 0.58 = 0.0565 olarak hesaplanmıştır.

Tutarlılık oranı (CR) $\approx$ 0.0565 olduğundan, AHP analizinde yapılan karşılaştırmalar tutarlıdır. Bu nedenle elde edilen kriter ağırlıkları güvenilir olarak kabul edilebilir.

SONUÇ

Bu çalışma nöromuhasebe alanında çevresel muhasebe faktörlerinin bireylerin finansal karar algıları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla çok kriterli karar verme yaklaşımı olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Nöromuhasebenin temel ilgi alanlarından biri olan bireyin bilinçaltı karar verme süreçleri çerçevesinde, çevresel farkındalığa dayalı kriterlerin finansal kararlar üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda üç temel kriter belirlenmiştir: Enerji farkındalığı, su farkındalığı ve karbon farkındalığı. Daha sonra bu kriterlerin göreceli önem düzeyleri AHP yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. AHP analizinin ilk adımı olarak, konu ile ilgili uzman akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuş ve bu görüşler doğrultusunda 1-3-5-7-9 ölçekli ikili karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra bu matris üzerinde yapılan normalizasyon işlemleri sonucunda, kriterlerin ağırlıkları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre:

- Enerji farkındalığı en yüksek öneme sahip kriter olarak belirlenmiş ve 0.643389 ağırlık değeri ile finansal karar algısında en etkili çevre muhasebesi etkeni olduğu tespit edilmiştir.
- Su farkındalığı, 0.282839 ağırlık değeri ile ikinci sırada yer almıştır.
- Karbon farkındalığı ise 0.073772 ağırlık değeri ile göreceli olarak en düşük öneme sahip kriter olarak değerlendirilmiştir.

Bulgular, özellikle enerji tüketimiyle ilgili olarak farkındalığın ve duyarlılığın bireylerin finansal karar alma süreçlerinde çok önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, enerji farkındalığının, çevresel sürdürülebilirlik farkındalığıyla uyumlu bir bireyin uzun vadeli finansal tercihleri ve yatırım kararları üzerinde önemli bir etki yarattığını göstermektedir.

Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla AHP yöntemine özgü tutarlılık analizi gerçekleştirilmiştir. Ortalama özdeğer ($\lambda_{\max}$) değeri 3.0655, tutarlılık indeksi (CI) değeri 0.0328 ve tutarlılık oranı (CR) değeri ise 0.0565 olarak hesaplanmıştır. CR değeri %10'un altında olduğundan, uzman karşılaştırmalarının tutarlı olduğu ve elde edilen sonuçların geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, AHP yöntemi ile elde edilen bulgular, çevresel muhasebe farkındalığının nöromuhasebe alanında bilinçaltı finansal karar algısı üzerinde önemli bir etki uyguladığını göstermektedir. Enerji kullanımına ilişkin farkındalığın bireyin zihinsel değerlendirme süreçlerinde bir öncelik olduğu gösterilmiştir. Bu bağlamda, çevresel muhasebe uygulamalarının yalnızca işletme raporlamasıyla sınırlı olmadığı, aynı zamanda bireysel düzeyde davranışsal etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, çalışma sürdürülebilirlik, muhasebe ve nörobilim arasındaki disiplinler arası etkileşimi bütünsel bir yaklaşımla ele alarak özgün bir katkı sunmaktadır.

KAYNAKLAR

- Ağaç, S. ve Öztürk, S. (2024). Türkiye’deki Nöromuhasebe ile İlgili Lisansüstü tezlerin Bibliyometrik Analizi. JINENIS, 3(3), 127-141.
- Artienwicz, N. (2016). Behavioral Stream In Polish Accounting, 246-261.
- Birnberg, J.G. and Ganguly, A.R. (2012). Is Neuroaccounting Waiting in the Wings? An Essay. Accounting, Organizations and Society, 37(1), 1-13.
- Barton, J., Berns, G.S. and Brooks, A.M. (2014). The Neuroscience Behind The Stock Market’s Reaction to Corporate Earnings News, The Accounting Review, 89(6), 1945-1977.
- Demircioğlu, E.N. and Ever, D. (2021). Nörobilimin Muhasebeye Etkisi: Nöromuhasebe, Ömer Halisdemir Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 612-623.
- Dickhaut, J. (2009). The Brains as the Original Accounting Institution. The Accounting Review, 84(6), 612-1712.
- Eskenazi, P.I., Hartmann, F.G. and Rietdijk, W.J. (2016). Why Controllers Compromise on Their Fiduciary Duties: EEG Evidence on the Role of the Human Mirror Neuron System. Accounting, Organization and Society, 50, 41-50.
- Hofstedt, T.R. and Kinard, J.C. (1970). A Strategy For Behavioral Accounting Research, The Accounting Review, 45(1), 38-54.
- Mackowiak, E. (2018). From Behavioral Accounting to Aggressive Accounting. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 153-161.
- Marşap, B. ve Gökten, P.O. (2016). Davranışsal Muhasebe: Kuramsal Yaklaşım, İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(4), 345-359.
- Nazaripour, M. and Zakizadeh, B. (2023). The Role of Neuroaccounting in Financial and Budget Decision-Making, Neuropsychology, 9(2), 1-18.
- Saaty, T.L. (1980). The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill.

- Setiana, E., Irawan, Muda, I. (2022). Conceptualization, Construction and Theoretical Relationship Between Neuro Science, Neuro Accounting and Neuro Economics in Pandemis Area, Mathematical Statistician and Engineering Applications, 71(3), 1069-1075.
- Sterling, R.R. (1967). A Statement of Basic Accounting Theory: A Review Article, Journal of Accounting Research, 5(1), 95-112.
- Triantaphyllou, E. (2000). Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study. Springer.
- Usul, H. ve Çağlayan, E. (2018). Nöromuhasebe, World of Accounting Science, 20(2), 450-465.

Okul Yöneticisi Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi

Gökhan ELDEN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Girişimcilik ve Yenilikçilik Bölümü, Samsun

<https://orcid.org/0009-0002-4534-2795>

*Corresponding author: gokhanelden88@gmail.com

Doi: [10.5281/zenodo.15871477](https://doi.org/10.5281/zenodo.15871477)

Araştırma Makalesi/Derleme

Makale Tarihçesi:

Geliş tarihi: 27.02.2025

Kabul tarihi: 06.03.2025

Online Yayınlanma: 12.07.2025

Anahtar Kelimeler

Okul Yöneticisi

Öğretmen Performansı

Liderlik

ÖZET

Bu çalışma, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmen performansı üzerindeki etkilerini öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları, iletişim tarzları, geri bildirim yöntemleri ve öğretmenlerin motivasyon ve performansları üzerindeki yansımaları ele alınmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Samsun ilinde görev yapan 10 öğretmenden oluşmuş ve kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla toplanmış, görüşmeler yaklaşık 40 dakika sürmüş ve elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formu, literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiş, açık uçlu sorularla öğretmenlerin görüşlerini detaylı bir şekilde yansıtması sağlanmıştır. Elde edilen veriler tematik olarak sınıflandırılmış ve öğretmenlerin bakış açıları doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Araştırma sonuçları, destekleyici tutumlar ve empatik iletişim tarzlarının öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, eleştirel yaklaşımlar ve aşırı müdahaleci tutumların motivasyonu olumsuz etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, yöneticilerin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine yer vermesinin ve yapıcı geri bildirimler sağlamanın öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olumlu katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

The Effects Of School Administrators Attitudes And Behaviors On Teacher Performance

Research article/Reviews

Article History:

Received: 27.02.2025

Accept: 06.03.2025

Available online: 12.07.2025

Keywords:

School Administrator

Teacher Performance

Leadership

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of school administrators' attitudes and behaviors on teacher performance in line with teachers' views. In the study, school administrators' leadership approaches, communication styles, feedback methods and their reflections on teachers' motivation and performance are discussed. The research was conducted within the framework of the phenomenological model, one of the qualitative research methods. The participants consisted of 10 teachers working in Samsun province and were determined by convenience sampling method. The data were collected through a semi-structured interview form, the interviews lasted approximately 40 minutes and the data obtained were analyzed by descriptive analysis method. The interview form used in the study was developed in line with the literature review and expert opinions, and teachers were asked to reflect their views in detail with open-ended questions. The data obtained were categorized thematically and teachers' perspectives were presented with direct quotations. The results of the study showed that supportive attitudes and empathetic communication styles increased teachers' motivation, while critical approaches and overly intrusive attitudes negatively affected motivation. In addition, it was determined that administrators' including teachers' opinions in decision-making processes and providing constructive feedback contributed positively to teachers' professional development.

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında başarının yalnızca öğrenci performansı ile sınırlı olmadığı, öğretmenlerin mesleki motivasyonu, performansı ve sınıf içi uygulamaları ile doğrudan ilişkili olduğu çok sayıda araştırma tarafından ortaya konmuştur (Balcı, 2002; Al Khajeh, 2018). Öğretmenlerin motivasyonu, sınıf içi etkinliklerin niteliği, öğrenci başarısı ve genel okul iklimi açısından belirleyici bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları; öğretmenlerin iş ortamındaki verimliliğini, psikolojik iyi oluşunu ve mesleki gelişimini etkileyen kritik bir unsur haline gelmiştir.

Özellikle liderlik tarzı, iletişim biçimi, karar alma süreçlerine öğretmen katılımı ve geri bildirim mekanizmaları gibi yönetsel faktörlerin öğretmen performansı üzerinde anlamlı etkiler yarattığı bilinmektedir (Anderson & Sun, 2017; Özgenel & Mert, 2019). Etkili bir okul yönetimi, sadece yöneticinin teknik becerileri ile değil, aynı zamanda empatik liderlik, paylaşımcı yönetim anlayışı ve destekleyici okul iklimi oluşturma kapasitesiyle de ilgilidir.

Ulusal ve uluslararası literatürde okul liderliğinin öğretmen davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Elekoğlu & Demirdağ, 2020; Gipson et al., 2017). Bu çalışmalar, öğretmenlerin performanslarının yönetsel yaklaşımlar tarafından şekillendiğini, özellikle destekleyici ve katılımcı bir liderlik anlayışının öğretmenlerde daha yüksek motivasyon ve verimlilik sağladığını göstermektedir.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkilerini öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemektedir. Özellikle yöneticilerin mesleki motivasyon üzerindeki etkileri, karar alma süreçlerine öğretmen katılımı, geri bildirimlerin öğretmenlik performansına yansımaları, destekleyici ve engelleyici davranışların sınıf içi uygulamalara etkisi ve liderlik yaklaşımlarının mesleki gelişime katkıları gibi konular detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Eğitim yönetiminde bu unsurların daha iyi anlaşılması, öğretmenlerin verimliliğini artırmak ve eğitim kurumlarında pozitif bir çalışma ortamı yaratmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Problem Durumu

Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin mesleki performansı ve motivasyonu, öğrenci başarısından kurumsal gelişime kadar birçok alanda önemli bir role sahiptir. Bu performans ve motivasyonun şekillenmesinde ise okul yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışlar kritik bir etkiye sahiptir. Bir okul yöneticisinin liderlik anlayışı, karar alma süreçlerindeki yaklaşımı,

öğretmenlere sağladığı geri bildirimlerin niteliği ve iletişim tarzı, öğretmenlerin iş ortamındaki verimliliklerini ve mesleki doyumlarını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, eğitim süreçlerinde yöneticilerin öğretmenler üzerindeki etkilerinin anlaşılması, eğitim kalitesini artırmaya yönelik önemli bir adım olarak görülmektedir (Özgenel ve Mert, 2019).

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenler üzerinde çeşitli yönlerden etkileri bulunmaktadır. Destekleyici ve motive edici bir yönetim anlayışı, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını artırarak onların daha üretken olmalarını sağlar. Buna karşılık, eleştirel ya da müdahaleci bir yönetim tarzı, öğretmenlerin iş ortamındaki huzurlarını ve dolayısıyla performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, yöneticilerin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin fikirlerine yer vermesi, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına neden olur. Ancak bu süreçlerin yalnızca formalite olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerde motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Çakıroğlu ve Altınöz, 2021).

Geri bildirimlerin öğretmen performansına etkisi, eğitim yönetimi alanında önemli bir diğer konudur. Yapıcı, motive edici ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin eksik yönlerini fark etmelerine ve mesleki gelişimlerine katkı sağlarken, yüzeysel ya da yalnızca olumsuz yönle odaklanan geri bildirimler bu etkiyi sınırlayabilir. Ayrıca, sınıf içi uygulamalarda yöneticilerin destekleyici tutum sergilemeleri, öğretmenlerin yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerini teşvik ederken, engelleyici davranışlar öğretmenlerin yaratıcı potansiyelini kısıtlayabilir (Sevim ve Kaya, 2022).

Son olarak, okul yöneticilerinin liderlik tarzı ve iletişim becerileri öğretmenlerin mesleki gelişiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yönlendirici, empatiye dayalı ve açık iletişim odaklı bir liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin özgüvenlerini artırmakta ve mesleki becerilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Buna karşılık, statik bir liderlik anlayışı ve mesafeli bir iletişim tarzı, öğretmenlerin motivasyonunu ve gelişim fırsatlarını kısıtlayabilmektedir.

Problem Cümlesi

Okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisi nasıldır?

Alt Problemler

- 1) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının mesleki motivasyona etkisi nasıldır?
- 2) Öğretmenlere göre karar alma süreçlerinde öğretmen katılımı nasıldır?

- 3) Öğretmenlere göre geri bildirimlerin öğretmenlik performansına etkisi nasıldır?
- 4) Öğretmenlere göre destekleyici ve engelleyici davranışların sınıf içi uygulamalara etkisi nasıldır?
- 5) Öğretmenlere göre liderlik yaklaşımı ve iletişim tarzının mesleki gelişime etkisi nasıldır?

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisini öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Eğitim sistemlerinin temel taşı olan öğretmenlerin motivasyonu, performansı ve mesleki gelişimi, doğrudan eğitim kalitesini ve öğrenci başarısını etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisini anlamak, eğitim yönetiminde sürdürülebilir bir iyileştirme sağlamak için büyük bir öneme sahiptir. Yönetim süreçlerinde liderlik, iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının etkili kullanımı, öğretmenlerin mesleki memnuniyetini ve iş verimliliğini artırmada kilit rol oynamaktadır.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde analiz ederek eğitim yönetiminde farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve davranışlarını geliştirerek daha etkili bir yönetim yaklaşımı benimsemelerine katkı sağlayabilir. Özellikle, öğretmenlerin motivasyonlarını artıran destekleyici tutumlar, karar alma süreçlerinde katılımın artırılması ve yapıcı geri bildirimlerin yaygınlaştırılması gibi alanlarda pratik öneriler sunulabilir.

Elde edilen sonuçlar, sadece mevcut eğitim ortamlarını iyileştirmekle kalmayacak, aynı zamanda eğitim yöneticisi yetiştirme programlarına da rehberlik ederek daha bilinçli liderlerin yetişmesine katkıda bulunacaktır. Bu çalışma, eğitim yönetiminin öğretmen ve öğrenci başarısını artırma konusundaki rolünü vurgulayarak, eğitim sistemlerinin daha güçlü ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Eğitim süreçlerinde daha sağlıklı ve verimli bir işleyiş için okul yöneticilerinin rolüne ışık tutmak, bu çalışmanın en önemli katkılarından biridir.

Tanımlar

Okul Yöneticisi: Eğitim kurumlarında öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak, eğitim süreçlerini organize etmek ve okulun genel işleyişini yönetmekle sorumlu liderlik rolünü üstlenen kişidir (Altunbay ve Alaca, 2021).

Ayrıca, öğretmenlerin mesleki ortamını şekillendirmede karar alma süreçlerine katılımlarını destekleme görevi de yöneticilere aittir.

Mesleki Motivasyon: Öğretmenlerin işlerini yerine getirirken hissettikleri istek, ilgi ve bağlılık düzeyini ifade eder (Karaca ve Özmen, 2018). Destekleyici bir yönetim ortamı bu motivasyonu güçlendirme potansiyeline sahiptir.

Öğretmen Performansı: Öğretmenlerin mesleki bilgi, beceri ve tutumlarını eğitim-öğretim süreçlerinde etkili bir şekilde kullanarak öğrencilerin öğrenme hedeflerine ulaşmalarını sağlama düzeyini ifade eder (Eğmir ve Erdem, 2021). Bu tanım; sınıf yönetimi, öğretim yöntemlerinin çeşitliliği, yenilikçi uygulama ve öğrenci geri bildirimlerine yanıt verme gibi boyutları kapsar.

MATERYAL ve METOD

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisine yönelik öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve kapsamlı bir biçimde ortaya konmasına yönelik görüşme, gözlem ve kayıt gibi tekniklerin kullanıldığı nitel bir yaklaşımın benimsendiği araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Fenomenolojik model, insanların belirli bir olay veya olgu hakkındaki öznel algılarını, deneyimlerini ve yorumlarını ortaya çıkarmak için tasarlanmış teorik bir çerçevedir (Johnson ve Christensen, 2004). Bu çalışmada, Okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisine yönelik öğretmen görüşlerini tespit etmek için nitel araştırma tekniği ve fenomenolojik model kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Fenomenolojik çalışmalar, katılımcıların incelenen olgular hakkında içgörülü yansımalar sunma becerisine sahip bireyler olmasına büyük önem verir. Ayrıca, araştırılan olguyu etkili bir şekilde açıklayabilecek katılımcıların titizlikle seçilmesi çok önemlidir (Creswell, 2013). Bu çalışmada, kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmaya dahil edilen Samsun ilinde görev yapan 10 öğretmen ile görüşülmüştür. Tablo 3.1 çalışma grubunun demografik yapısını göstermektedir.

Tablo 3. 1: Katılımcıların demografik dağılımı

Katılımcı	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Kıdem (yıl)
Öğretmen 1	Kadın	Evli	32	Lisans	8
Öğretmen 2	Erkek	Evli	45	Lisans	20
Öğretmen 3	Kadın	Bekar	28	Yüksek Lisans	5
Öğretmen 4	Erkek	Evli	50	Lisans	25
Öğretmen 5	Kadın	Evli	35	Lisans	12
Öğretmen 6	Kadın	Evli	42	Yüksek Lisans	18
Öğretmen 7	Erkek	Bekar	29	Lisans	6
Öğretmen 8	Kadın	Evli	38	Yüksek Lisans	15
Öğretmen 9	Erkek	Evli	34	Lisans	10
Öğretmen 10	Kadın	Evli	40	Lisans	17

Katılımcılar arasında 6 kadın ve 4 erkek bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu evli bireylerden oluşmaktadır (7 kişi). Bekar katılımcıların sayısı ise 3'tür. Katılımcılar 28 ile 50 yaş aralığında olup, ortalama yaş 37'dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur (7 kişi), 3 katılımcı ise yüksek lisans yapmıştır. Katılımcılar arasında meslekteki kıdem 5 ile 25 yıl arasında değişmektedir. En düşük kıdem 5 yıl, en yüksek kıdem ise 25 yıldır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Pilot uygulama öncesinde, literatür araştırması yapılarak, açık uçlu sorular formüle edilerek ve eğitim bilimleri alanında iki uzmandan görüş alınarak görüşme formu geliştirilmiştir. Tamamlanan görüşme formu, yazılı yanıt vermeleri istenen istekli katılımcılara gönderilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüş ve görüşmeler katılımcıların onayı ile videoya kaydedilmiştir. Daha sonra, kayıtlar bilgisayara yüklenmiş ve metinsel belgelere dönüştürülmüştür. Metin belgelerine dönüştürülen veriler betimsel analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma boyunca her bir katılımcının görüşleri bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra, temalar oluşturulmuştur. Temalar belirlendikten sonra, katılımcıların bakış açıları doğrudan alıntılar yoluyla sunulmuştur.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular araştırmanın alt problemleri doğrultusunda sunulmakta ve yorumlanmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Mesleki Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın bu bölümünde, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda destekleyici tutum, eleştirel yaklaşım, kurallar ve kısıtlamalar, empatik iletişim ve görev odaklı yaklaşım olmak üzere beş ana kategori belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Tutum ve Davranışların Mesleki Motivasyona Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Yöneticilerin Tutum ve Davranışları	Destekleyici	Moral artırıcı söylemler (Ö1, Ö3), motive edici liderlik
	Tutum	(Ö6, Ö7), yeniliklere açıklık (Ö3, Ö8)
	Eleştirel	Aşırı eleştiri (Ö2, Ö4), detaycı tutum (Ö1, Ö6), hata odaklı
	Yaklaşım	yaklaşım (Ö9)
	Kurallar ve Kısıtlamalar	Katı kurallar (Ö2, Ö5), fazla müdahale (Ö4, Ö7), deneme cesaretini kırma (Ö8)
	Empatik İletişim	Samimi diyalog (Ö3, Ö9), kişisel destek sağlama (Ö6, Ö8), iletişimde açıklık (Ö1, Ö3)
Görev Odaklı Yaklaşım	Görev Odaklı	Görevlerin öncelenmesi (Ö2, Ö7), öğretmenlerin
	Yaklaşım	duygusal ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi (Ö4, Ö9)

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere, yöneticilerin destekleyici tutumları öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, eleştirel yaklaşımlar ve katı kurallar motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Empatik iletişim ve açık diyalog ise öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır.

Destekleyici Tutum: Öğretmen 1 (Ö1): “Yöneticimiz genel olarak destekleyici ama bazen çok detaycı oluyor. Bu, motivasyonumu biraz kırabiliyor.”

Öğretmen 3 (Ö3): “Yöneticimiz enerjik biri ve genelde motive edici şeyler söylüyor. Bu, beni olumlu etkiliyor.”

Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen 2 (Ö2): “Yöneticimizin pek motive edici bir tutumu yok. Genelde işlerin yapılmasını istiyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “Sürekli eksik arıyor gibi bir tavır içinde. Bu, moralimi bozuyor.”

Kurallar ve Kısıtlamalar: Öğretmen 5 (Ö5): “Kuralların fazlasıyla katı olması, işimizi zorlaştırıyor.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı yenilikçi fikirlerimiz fazla riskli bulunuyor, bu da deneme cesaretimizi kırıyor.”

Empatik İletişim: Öğretmen 3 (Ö3): “Yöneticimizin iletişimi gayet samimi ve anlayışlı.”
Öğretmen 6 (Ö6): “Bize kişisel olarak destek oluyor, bu da moralimizi artırıyor.”

Görev Odaklı Yaklaşım: Öğretmen 2 (Ö2): “Yöneticimiz daha çok görev odaklı. Nasıl hissettiğimizle pek ilgilenmiyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “Görev odaklı bir liderlik tarzı var, duygusal ihtiyaçlarımız göz ardı ediliyor.”

Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin destekleyici tutumları öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, eleştirel yaklaşımlar ve katı kurallar motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Destekleyici liderlik, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, eleştirel ve görev odaklı yaklaşımlar öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını göz ardı ederek moral bozukluğuna yol açabilmektedir. Empatik iletişim, öğretmenlerin daha rahat ve motivasyonu yüksek bir çalışma ortamında bulunmalarına katkı sağlamaktadır. Ancak, yöneticilerin aşırı detaycı ya da hata odaklı davranışları öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte ve performanslarını sınırlayabilmektedir.

Karar Alma Süreçlerinde Öğretmenlerin Görüşlerine Yer Verilmesinin Etkileri

Bu bölümde, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine yer verme düzeyinin etkileri ele alınmıştır. Katılımcı yönetim, karar alma süreçlerinin motivasyon üzerindeki etkisi ve şeffaflık gibi başlıklar altında öğretmenlerin bu süreçlere ilişkin algıları incelenmiştir.

Tablo 4.2. Karar Alma Süreçlerinde Öğretmen Katılımı

Tema	Kategori	Kod
Katılımcı Yönetim	Görüşlerin	Fikirlerin dikkate alınması (Ö1, Ö3), toplantılarda fikir
	Dinlenmesi	paylaşımı (Ö5, Ö6), öğretmen katılımı (Ö7, Ö8)
	Sınırlı Katılım	Görüşlerin uygulanmaması (Ö2, Ö4), formalite gereği görüş alma (Ö7, Ö10), eşit olmayan fırsatlar (Ö8)
Karar Alma Süreçlerinin Etkisi	Motivasyon	Fikirlerin dikkate alındığını hissetmek (Ö1, Ö3), katkının
	Artışı	değerli görülmesi (Ö5, Ö6)
	Motivasyon	Katılımın formaliteden ibaret olması (Ö2, Ö4),
	Azalması	uygulamada sınırlılık (Ö7, Ö9)
Şeffaflık ve Açıklık	Karar	Sürecin açık şekilde paylaşılması (Ö1, Ö3), kararların gerekçelendirilmesi (Ö6, Ö8)
	Süreçlerinde Bilgilendirme	

Tablo 4.2'de yer alan bulgular, öğretmenlerin görüşlerinin dinlenmesinin motivasyon üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak, süreçlerin formaliteden ibaret

algılanması veya eşit katılım fırsatlarının olmaması, öğretmenlerde motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Şeffaf ve açık bir süreç ise öğretmenlerin sürece daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Görüşlerin Dinlenmesi: Öğretmen 1 (Ö1): “Genellikle bizim fikirlerimizi soruyor ama sonuçta kendi kararını veriyor. Yine de fikirlerimizin duyulması iyi hissettiriyor.” Öğretmen 3 (Ö3): “Toplantılarda genelde fikirlerimizi dinliyor ama çoğu zaman hızlı kararlar alıyor. Bu, bazen katkımızın yeterince değerlendirilmediği hissi uyandırıyor.”

Sınırlı Katılım: Öğretmen 2 (Ö2): “Görüşlerimize yer veriyor ama sonuçta yine kendi bildiğini yapıyor. Bu da bazen boşa konuşuyormuşuz gibi hissettiriyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “Karar alma süreçlerine pek dahil edilmediğimizi düşünüyorum. Sadece formalite olarak görüşlerimiz alınıyor gibi.”

Motivasyon Artışı: Öğretmen 5 (Ö5): “Bazen görüşlerimizi soruyor ve bu, kendimizi değerli hissettiriyor.” Öğretmen 6 (Ö6): “Katılım süreçleri, katkımızın değerli olduğunu hissettirdiğinde işimize daha çok odaklanıyoruz.”

Motivasyon Azalması: Öğretmen 7 (Ö7): “Görüşlerimiz soruluyor ama uygulanmadığını görmedim. Bu da bir süre sonra fikir beyan etmeyi gereksiz hissettirebiliyor.” Öğretmen 9 (Ö9): “Kararların uygulanmaması, bizde hayal kırıklığı yaratıyor.”

Şeffaflık ve Açıklık: Öğretmen 1 (Ö1): “Karar alma süreçlerinin nasıl işlediği konusunda daha şeffaf olunmasını isterdim.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı kararlar alınırken neden bu şekilde olduğu açıklansa, sürece daha fazla dahil hissederdik.”

Karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerinin dinlenmesi, kendilerini değerli hissettirdiği ve motivasyonlarını artırdığı görülmektedir. Ancak bu süreçlerin formalite olarak görülmesi veya fikirlerin uygulanmaması, motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Şeffaflık ve açık bilgilendirme, öğretmenlerin sürece katılımını daha anlamlı kılmak için önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Geri Bildirimlerinin Öğretmenlik Performansına Katkıları

Bu bölümde, okul yöneticilerinin öğretmenlere sağladıkları geri bildirimlerin öğretmenlik performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Geri bildirimlerin yapıcı ve kişiselleştirilmiş olması ile genel ve yüzeysel kalması arasındaki farklar, öğretmenlerin performansına olan yansımaları bağlamında ele alınmıştır.

Tablo 4.3. Geri Bildirimlerin Öğretmenlik Performansına Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Etkili Geri Bildirim	Yapıcı Yaklaşım	Eksiklerin yapıcı şekilde belirtilmesi (Ö1, Ö3), motive edici dil (Ö6, Ö7)
	Kişiselleştirilmiş Geri Bildirim	Öğretmene özel öneriler (Ö3, Ö5), performansa odaklı geri bildirim (Ö9)
	Genel ve Yüzeysel İfadeler	Yüzeysel ifadeler (Ö1, Ö5, Ö8), detaylı öneri eksikliği (Ö6)
Yetersiz Geri Bildirim	Sadece Sorun Odaklı	Olumlu yönler değinmeme (Ö2, Ö4), eksikliklere aşırı odaklanma (Ö9)
	Gelişim Fırsatları	Yapıcı geri bildirimle gelişim (Ö6, Ö7), eksiklerin fark edilmesi (Ö3)
Performansa Etkisi		

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi, yapıcı ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler öğretmenlerin mesleki gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Buna karşın, yüzeysel veya sadece olumsuz yönler odaklanan geri bildirimlerin, öğretmenlerin performansını sınırladığı ve motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Yapıcı Yaklaşım: Öğretmen 1 (Ö1): “Geri bildirimleri biraz yüzeysel oluyor. Daha net ve detaylı olsa kendimi daha fazla geliştirebilirdim.” Öğretmen 3 (Ö3): “Geri bildirim verirken motive edici bir dil kullanıyor. Ama bazen somut öneriler vermesini de isterdim.”

Kişiselleştirilmiş Geri Bildirim: Öğretmen 3 (Ö3): “Yenilikçi uygulamalarla ilgili kişisel geri bildirimler alsam daha etkili olurdu.” Öğretmen 5 (Ö5): “Beni geliştirebilecek öneriler yerine genelde genel geçer ifadeler kullanılıyor.”

Genel ve Yüzeysel İfadeler: Öğretmen 8 (Ö8): “Daha çok genel bir ‘iyi gidiyorsunuz’ yaklaşımı var. Daha detaylı ve özelleşmiş geri bildirimlere ihtiyacımız var.” Öğretmen 6 (Ö6): “Eksiklere aşırı odaklanılıyor, bu da moralimizi bozuyor.”

Sadece Sorun Odaklı: Öğretmen 2 (Ö2): “Pek geri bildirim verdiğini söyleyemem. Genelde sadece sorun olduğunda müdahale ediyor.” Öğretmen 9 (Ö9): “Geri bildirimlerde eksiklikler belirtiliyor ama olumlu yönlerimizden pek bahsedilmiyor.”

Performansa Etkisi: Öğretmen 6 (Ö6): “Yapıcı geri bildirimler aldığımda sınıf içi uygulamalarımı daha iyi hale getirebiliyorum.” Öğretmen 7 (Ö7): “Eksiklerimin farkına vardığımda gelişim fırsatları doğuyor ama bu geri bildirimler sık sık yapılmıyor.”

Yapıcı ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin performanslarını geliştirmeleri için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ancak, genelde geri bildirimlerin yüzeysel ve eksiklere

odaklı olması, öğretmenlerin gelişim fırsatlarını sınırlamaktadır. Geri bildirimlerin daha spesifik ve olumlu yönleri de içerecek şekilde verilmesi, öğretmen performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Okul Yöneticilerinin Destekleyici ve Engelleyici Davranışlarının Sınıf İçi Uygulamalara Yansıması

Bu bölümde, okul yöneticilerinin destekleyici ve engelleyici davranışlarının öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarına olan yansımaları ele alınmıştır. Destekleyici tutumların yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesine ve sorun çözmede rehberlik sağlamasına katkıları, engelleyici davranışların ise sınıf içi uygulamaları nasıl sınırladığı incelenmiştir.

Tablo 4.4. Destekleyici ve Engelleyici Davranışların Sınıf İçi Uygulamalara Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Destekleyici Davranışlar	Yenilikçi Fikirlerle	Yeniliklere açık tutum (Ö3, Ö6), yaratıcı uygulamaların
	Destek	teşvik edilmesi (Ö1, Ö5)
	Sorun Çözmede Yardımcı Olma	Problem durumlarında hızlı destek (Ö6, Ö9), kriz anlarında rehberlik (Ö7, Ö8)
Engelleyici Davranışlar	Aşırı Müdahaleci Tutum	Kuralların katı uygulanması (Ö2, Ö5), gereksiz müdahaleler (Ö4, Ö8)
	Destek Eksikliği	Öğretmenlerin yalnız bırakılması (Ö2, Ö4), geri bildirim eksikliği (Ö9)
Performansa Yansımalar	Motivasyon Artışı	Destekleyici tutumların yaratıcı çalışmalara etkisi (Ö1, Ö3), sınıf uygulamalarında özgüven (Ö6)
	Performans Azalması	Engelleyici davranışların sınıf içi yenilikleri engellemesi (Ö5, Ö8), öğretmenlerin baskı altında hissetmesi (Ö4, Ö9)

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, destekleyici davranışlar öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarında daha yaratıcı ve özgüvenli olmalarını sağlarken, engelleyici davranışlar yenilikçi yaklaşımları sınırlayarak performansı olumsuz etkilemektedir. Özellikle, aşırı müdahaleci tutumlar ve destek eksikliği, öğretmenlerin motivasyonlarını ve verimliliklerini düşüren temel faktörler arasında yer almaktadır.

Yenilikçi Fikirlerle Destek: Öğretmen 1 (Ö1): “Destekleyici olduğu zaman sınıfta daha yaratıcı oluyorum.” Öğretmen 3 (Ö3): “Yenilikçi uygulamaları destekliyor, bu da beni sınıfta farklı şeyler denemeye teşvik ediyor.”

Sorun Çözmede Yardımcı Olma: Öğretmen 6 (Ö6): “Destekleyici olduğu zaman işlerimiz daha verimli ilerliyor.” Öğretmen 9 (Ö9): “Problem durumlarında destek verildiğinde işlerimiz daha kolaylaşıyor.”

Aşırı Müdahaleci Tutum: Öğretmen 2 (Ö2): “Bazı kuralları gereksiz katı uyguluyor. Bu da sınıf ortamını olumsuz etkiliyor.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı yenilikçi fikirleri fazla riskli buluyor, bu da cesaretimizi kırıyor.”

Destek Eksikliği: Öğretmen 2 (Ö2): “Engelleyici davranışlar pek olmuyor ama destek de hissetmiyoruz.” Öğretmen 4 (Ö4): “Daha çok kendi işimizle ilgileniyoruz ve yalnız bırakıldığımızı hissediyoruz.”

Performansa Yansımalar: Öğretmen 1 (Ö1): “Destekleyici tutumlar sınıfta özgüvenimi artırıyor ve daha iyi sonuçlar alıyorum.” Öğretmen 8 (Ö8): “Gereksiz müdahaleler, yenilik yapma isteğimi azaltıyor.”

Destekleyici davranışlar, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarında yaratıcılıklarını artırmakta ve özgüvenlerini geliştirmektedir. Ancak, aşırı müdahaleci tutumlar ve destek eksikliği, öğretmenlerin sınıf içi performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmekte, yenilikçi yaklaşımları sınırlayabilmektedir. Sorun çözme süreçlerinde rehberlik sağlanması ve yenilikçi fikirlere daha fazla destek verilmesi performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımı ve İletişim Tarzının Mesleki Gelişime Etkileri

Bu bölümde, okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ve iletişim tarzlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olan etkileri incelenmiştir. Yönlendirici ve empatiye dayalı liderlik yaklaşımları ile açık iletişim tarzlarının olumlu etkileri; statik liderlik ve resmi iletişim tarzlarının sınırlayıcı yönleri ele alınmıştır.

Tablo 4.5. Liderlik Yaklaşımı ve İletişim Tarzının Mesleki Gelişime Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Liderlik Yaklaşımı	Yönlendirici	Hedef belirleme desteği (Ö6, Ö7), rehberlik sağlama
	Liderlik	(Ö1, Ö8), mesleki gelişim fırsatları yaratma (Ö3)
	Empatiye Dayalı	Öğretmenlerle güçlü bağ kurma (Ö3, Ö6), samimi
	Liderlik	iletişim (Ö1, Ö9), kişisel sorunlara duyarlılık (Ö6)
	Statik Liderlik	Değişime kapalı liderlik (Ö4, Ö9), katılımı teşvik etmeyen yaklaşım (Ö7, Ö10)
İletişim Tarzı	Açık ve Samimi İletişim	Pozitif dil kullanımı (Ö3, Ö6), açık bilgilendirme (Ö8, Ö9)
	Resmi ve Mesafeli İletişim	Mesafeli yaklaşım (Ö2, Ö4), iletişim eksikliği (Ö9)
Mesleki Gelişime Yansıması	Gelişim Fırsatlarının Artması	Rehberlik sayesinde öğrenme (Ö3, Ö6), özgüvenin artması (Ö7, Ö8)

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere, yönlendirici liderlik ve açık iletişim, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklerken, empatiye dayalı yaklaşımlar güçlü bağlar kurarak mesleki özgüvenlerini artırmaktadır. Buna karşılık, statik liderlik ve resmi iletişim tarzlarının, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarını sınırlandırdığı ve motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Yönlendirici Liderlik: Öğretmen 1 (Ö1): “İletişimi samimi ama liderlik konusunda daha açık ve net olması gerek diye düşünüyorum. Herkes ne yapması gerektiğini tam anlamıyor bazen.” Öğretmen 3 (Ö3): “İletişimi gayet samimi ve anlayışlı. Ancak liderlikte biraz daha sistematik ve planlı olmasını beklerdim.”

Empatiye Dayalı Liderlik: Öğretmen 6 (Ö6): “Liderlik anlayışı yeterince yönlendirici değil. Daha çok empatiye dayalı bir tarzı var ama sistematik bir eksiklik hissediyorum.” Öğretmen 3 (Ö3): “Yöneticimiz samimi bir iletişim kuruyor ve bu, bizi daha rahat hissettiriyor.”

Statik Liderlik: Öğretmen 4 (Ö4): “İletişimi biraz mesafeli. Liderlik anlayışı da pek yönlendirici değil, daha çok statik bir yapı var.” Öğretmen 9 (Ö9): “Liderliği oldukça statik ve değişime kapalı bir yaklaşım sergiliyor.”

Açık ve Samimi İletişim: Öğretmen 6 (Ö6): “Açık bir dil kullandığında işler daha kolaylaşıyor ve herkes ne yapacağını anlıyor.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı kararlar açıkça ifade edilmediğinde yanlış anlamalar oluşuyor.”

Resmi ve Mesafeli İletişim: Öğretmen 2 (Ö2): “İletişimi resmi ve mesafeli, bu da öğretmenler arasında bir kopukluk yaratıyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “İletişim eksiklikleri motivasyonumu düşürüyor.”

Yönlendirici ve empatiye dayalı liderlik yaklaşımlarının, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Açık ve samimi bir iletişim tarzı, öğretmenlerin özgüvenini artırmakta ve mesleki gelişim fırsatlarını çoğaltmaktadır. Buna karşılık, statik liderlik anlayışı ve resmi iletişim tarzı, gelişim fırsatlarını kısıtlamakta ve öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonu, performansı ve sınıf içi uygulamaları üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin liderlik tarzı, iletişim becerileri

ve geri bildirim yöntemlerinin öğretmenlerin mesleki yaşamında kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Mesleki Motivasyona Etkisi: Araştırmanın ilk bulguları, yöneticilerin destekleyici ve empatik bir yaklaşım sergilemelerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırdığını göstermektedir. Yeniliklere açık bir tutum, öğretmenlerin daha yaratıcı ve etkili bir şekilde çalışmasına olanak tanımaktadır. Ancak, eleştirel yaklaşımlar ve aşırı detaycı davranışlar motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Katı kurallar ve gereksiz müdahaleler de öğretmenlerin mesleki özgüvenlerini sınırlayabilmektedir.

Karar Alma Süreçlerinde Öğretmenlerin Katılımı: Yöneticilerin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine yer vermesi, onların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı, öğretmenlerin motivasyonunu artırmakta ve performanslarına olumlu yansımaktadır. Ancak, görüşlerin dinlenmesine rağmen uygulanmaması veya süreçlerin formalite gereği yapılması motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Şeffaflık eksikliği ve eşit olmayan katılım fırsatları, karar alma süreçlerini öğretmenler açısından anlamlı olmaktan uzaklaştırabilmektedir.

Geri Bildirimlerin Öğretmenlik Performansına Etkisi: Araştırma sonuçlarına göre, yapıcı ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle motive edici ve eksiklere değil gelişime odaklanan geri bildirimler, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, yüzeysel ve genelleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin gelişim fırsatlarını sınırlamakta ve performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Destekleyici ve Engelleyici Davranışların Sınıf İçi Uygulamalara Yansımaları: Yöneticilerin destekleyici tutumları, öğretmenlerin sınıf içi yaratıcılıklarını ve uygulama cesaretlerini artırmaktadır. Problem çözme süreçlerinde rehberlik sağlanması, öğretmenlerin sınıf ortamında daha verimli çalışmalarını desteklemektedir. Buna karşılık, gereksiz müdahaleler ve destek eksikliği, öğretmenlerin sınıf içi yeniliklerini sınırlamakta ve motivasyonlarını azaltmaktadır.

Liderlik Yaklaşımı ve İletişim Tarzının Mesleki Gelişime Etkisi: Empatiye dayalı liderlik ve açık iletişim tarzı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu yönde etkilerken, statik liderlik anlayışı ve resmi iletişim tarzı bu gelişimi kısıtlamaktadır. Yönlendirici liderlik, öğretmenlerin daha fazla özgüven kazanmalarına ve mesleki becerilerini geliştirmelerine

olanak tanımaktadır. Bunun yanı sıra, iletişim eksiklikleri ve duyarsız liderlik yaklaşımları, öğretmenlerin motivasyonlarını ve mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin destekleyici, empatik ve katılımcı yaklaşımları öğretmen motivasyonunu, performansını ve sınıf içi uygulama kalitesini anlamlı biçimde artırmaktadır. Öte yandan, aşırı eleştirici, kuralcı ve statik liderlik davranışları motivasyon ve yenilikçilik üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır.

Bu bulgular, Amtu vd. (2020) ve Asghar & Oino (2018)'nin destekleyici liderliğin pozitif etkilerini doğrulamakla kalmaz; Özgenel & Mert (2019) ve Sevim & Kaya (2022) gibi çalışmalarda vurgulanan karar süreçleri ve dağıtımcı liderliğin rolünü öğretmen algıları düzeyinde derinleştirir. Bu nedenle, yöneticilerin sadece stratejik kararlar değil, duygusal bağ kurma ve geri bildirim mekanizmalarında da aktif rol almaları önemlidir.

Uygulama Önerileri

Empati eğitimi: Okul yöneticilerine duygusal zekâ ve empatik liderlik üzerine mesleki gelişim seminerleri düzenlenebilir.

Şeffaf karar alma süreçleri: Karar süreçlerine öğretmen katılımını artıracak mekanizmalar oluşturulmalı ve süreç gerekçeleri açık şekilde paylaşılmalıdır.

Geri bildirim sistemi: Kişiselleştirilmiş, yapıcı ve gelişim odaklı geri bildirim uygulamaları sistematik hale getirilmelidir.

Destekleyici liderlik modelleri: Yenilikçiliği teşvik eden, kriz anlarında rehberlik sağlayan yönetim pratikleri geliştirilmelidir.

Sınırlılıklar

Örneklem yalnızca Samsun'daki 10 öğretmenle sınırlıdır; bu nedenle genelleyci sonuçlar dikkatle yorumlanmalıdır. Sadece nitel yöntem kullanılmıştır; nicel doğrulama eksiktir.

Gelecek Araştırmalar

Farklı illerde ya da ülkelerde benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırmalı analiz gerçekleştirilebilir. Nicel–nitel karma yaklaşımlar uygulanarak hem öğretmen hem öğrenci

düzeyi çağrışımlar incelenebilir. Liderlik uygulamalarının uzun vadeli etkileri izlenerek sürdürülebilir iyileştirme programları tasarlanabilir.

Öneriler

Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin liderlik ve iletişim becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonu, performansı ve mesleki gelişimleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilere yönelik şu öneriler sunulabilir:

- Empatiye dayalı liderlik yaklaşımları benimsenmeli, öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık artırılmalıdır.
- Karar alma süreçleri daha şeffaf bir şekilde yürütülmeli ve öğretmenlerin görüşlerinin uygulanmasına önem verilmelidir.
- Geri bildirimler kişiselleştirilmiş, yapıcı ve gelişim odaklı bir şekilde verilmelidir.
- Destekleyici ve rehberlik edici bir tutum sergilenmeli, gereksiz müdahalelerden kaçınılmalıdır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin liderlik ve iletişim yaklaşımlarını geliştirmeleri, hem öğretmenlerin mesleki başarılarına hem de eğitim kurumlarının genel performansına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ada, S., & Ünal, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Akın, S., & Özdoğan, S. S. (2021). Öğretmen eğitiminde yapıtaş: Türkiye, Singapur ve Hong Kong'da öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 54(1), 269–311. <https://doi.org/10.30964/auebfd.834223>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Altunbay, M., & Alaca, J. (2021). Öğretmen temalı filmlerde sunulan “ideal öğretmen” modeli. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(230), 409–422.

- Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., & Pattiruhu, C. M. (2020). Improving student learning outcomes through school culture, work motivation and teacher performance. *International Journal of Instruction*, 13(4), 885–902. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13454a>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Arslan, S. (2019). Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Arslan, S. (2022). Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 16(2022), 1–18.
- Asghar, S., & Oino, D. (2018). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1–13.
- Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29–46.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul: Okul geliştirme – kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balkar, B. (2009). Okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 154–171.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Pegem A Yayıncılık.
- Biçer, M. (2021). Örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel iş performansları üzerindeki etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1518–1538. <https://doi.org/10.15869/itobiad.896146>
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N., & Çoban, Ö. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(221), 73–90.
- Çakıroğlu, D., & Altınöz, M. (2021). İş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1467–1484. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1911>

- Dilekçi, Ü., & Nartgün, Ş. S. (2020). İş performansının bir boyutu olarak uyumsal performans: Kuramsal bir çerçeve. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 301–328. <https://doi.org/10.30964/auebfd.806289>
- Doğan, H., & Çelik, K. (2019). Okul yöneticilerinin gücü kullanma stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş performansları ile ilişkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 37–55. <https://doi.org/10.15390/EB.2019.8500>
- Duman, F., & Özdemir, E. (2022). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Bayterek Uluslararası Akademik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 106–119.
- Eğmir, E., & Erdem, C. (2021). Öğretmen adaylarının meslek öncesi öğretmen kimliklerinin yordayıcısı olarak 21. yüzyıl öğrenen becerileri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 953–968.
- Elekoğlu, F., & Demirdağ, S. (2020). Investigation of school principals' 21st century skills, communication skills, and leadership styles according to teachers' perceptions. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 8, 101–117.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Hasbay, D. (2015). Ortaöğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin performansını etkileyen faktörler. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hatipoğlu, A., & Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 1012–1034.
- Hesapçıoğlu, M. (1998). *Öğretim ilke ve yöntemleri & eğitim programları ve öğretim*. İstanbul: Beta.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Kara, M. (2020). Pedagojik formasyon programı öğrencilerinin öğretmen ve ideal öğretmen algıları: Bir metafor çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(21), 111–132.

- Karaca, E., & Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7–30.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 116–131.
- Koçer, M. C., & Bostancı, A. B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 119–143.
- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232–1265. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624>
- Krüger, M. (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands. *School Leadership & Management*, 29(2), 109–127. <https://doi.org/10.1080/13632430902858470>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2017). Öğretmen strateji belgesi. *Millî Eğitim Bakanlığı*.https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/26174415_Strateji_Belgesi_RGYlan-26.07.2017.pdf
- Özgenel, M., & Mert, P. (2019). The role of teacher performance in school effectiveness. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4(10), 417–434.
- Sevim, H. İ., & Kaya, A. (2022). Okullardaki dağıtımcı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 753–773.
- Seyidoğlu, Y. (2020). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, A. H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: SAYPA.
- Uludağ, Z., & Tepe, N. (2018). Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürlüğü ile temel eğitim ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeyleri

(Amasya ili örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 37(1), 145–170.

Üstüner, M., Abdurrezzak, S., & Yıldızbaş, Y. V. (2021). Öğretmenlerin ideal öğretmen özelliklerine ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(229), 567–585.