

# AUJEF

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi  
Cilt 6, Sayı 3 - 2022

ISSN: 2602-2249



## Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri<sup>1</sup>

### Teacher Views on School Administrator Clientelist Attitudes and Behaviors

Burçin GÜNDEYERLİ<sup>2</sup>, Ahmet AYPAY<sup>3</sup>

**Makale Türü<sup>4</sup>:** Araştırma Makalesi

**Başvuru Tarihi:** 24.11.2021

**Kabul Tarihi:** 08.06.2022

**Atf İçin:** Gündeyerli, B. ve Aypay, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(3), 251-276

**ÖZ:** Bu araştırmanın amacı okullarda yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları konusundaki öğretmen görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırma nitel bir araştırma olup veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Çalışma grubunu, Doğu Anadolu Bölgesinde bir ilde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler Covid 19 koşulları sebebiyle online ve telefon görüşmeleri yoluyla toplanmış ve içerik analizi ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin, kayırmacılık davranışını çeşitli türlerde gösterdiği; kayırmacılık davranışından yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ilişkilerinin, okul kültürünün, eğitim sürecinin olumsuz etkilendiği bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; kayırmacılık kavramının ne anlama geldiğine bakıldığı zaman şu sonuçlar çıkmıştır. Nepotizm; yani akraba, eş-dost kayırmacılığı ile eşit ve adil olmama yani lehte, aleyhte karar, ödül-ceza, müsamaha, öncelik, imtiyaz, ayrıcalık, ayrımcılık, haksız, usulsüz bir taraf tutma, hak edilmeyen makam, konum, pozisyon, işe alma, işten çıkarma, bir öğretmeni ön plana çıkarma, baskı ve iyi davranma konusunda yapılan kayırmacılık. Katılımcılar, en çok hemşericilik konusunda kayırmacılık yapıldığını ifade etmişlerdir. Yönetici seçiminin liyakate dayalı olması, sendikaların etkinliği sadece haklarla ilgili olarak sınırlandırılması, üst kademedeki yöneticilerin tarafsızlığı sağlanması, rotasyon uygulanması, öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmesi, müdürlerin kayırmacılık konusunda eğitilmesi, periyodik olarak denetlenmesi, kayırmacılık yapan müdürlere yönelik yaptırımlar getirilmesi, bakanlığın buna yönelik bir politika geliştirmesi gibi öneriler ortaya konulmuştur. Kayırmacılığın ve etkilerinin önlenmesi için, katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgulara dayalı olarak öneriler sıralanarak, uygulayıcıların alması gereken önlemler ve araştırmacılara yönelik öneriler ortaya konulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Eğitim, Kayırmacılık, Öğretmen, Yönetici

<sup>1</sup> Bu araştırma birinci yazarın yüksek lisans proje çalışmasından üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğretmen, Ankara Şereflikoçhisar Cumhuriyet Ortaokulu, burcingundeyerli@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5737-9398

<sup>3</sup> Prof. Dr. Anadolu Üniversitesi ve Nazarbayev Üniversitesi, ahmet.aypay@nu.edu.kz, ORCID: 0000-0003-0568-8409

<sup>4</sup> Etik Kurul ile ilgili izin belgeleri Mayıs 2021'de alınmıştır.

**ABSTRACT:** The purpose of this study was to reveal clientelist attitudes and behaviors of administrators. Clientelist behaviors and attitudes exist in schools and they affect many aspects in schools. This was a qualitative study and data were collected with a semi-structured interview form. Study group included teachers working in a province in the Eastern Anatolian Region and the data was gathered through online and telephone interviews due to Covid 19 conditions. Content analysis was used in analyzing the data. Based on the data, it was found that school principals showed clientelist behaviors in different forms and at various levels according to teachers. Nepotism for providing favors to friends and family, unequal treatment of staff and not being just by making favorable or unfavorable decisions, reward and punishment, being tolerant for some, give priority to certain staff, privilege, factionalism, unmerited positions, preferential hiring, firing, bring some teachers into fore, mobbing, be nice to certain individuals were some of the clientist behaviors. The most frequently observed clientelist behavior is fellow-townsmanship. Such clientelist behaviors had negative impact on administrator, teacher, student, and school-family relationships, school culture and education process. The following recommendations and actions required to prevent clientelist behaviors by the MoNE (MEB). A merit system should be implemented in administrator appointment system, the destructive effects of teacher unions should be limited, rotation of administrators should continue, training should be provided on nepotism and administrators should be supervised on a regular basis, sanctions should be used for the administrators with clientelist behaviors, and a new policy should be developed and implemented to prevent administrators from clientistic behaviors.

**Keywords:** Clientelism, Education, Principals, Teachers

## 1. GİRİŞ

Eğitim örgütleri yöneticileri, öğretmenleri, çalışanları, öğrencileri okul içinde, aileler ve diğer sosyal-ekonomik gruplar dışında, bu emek-yoğun sektörü desteklemek ve amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için çalışmaktadırlar. Eğitim aynı zamanda hem bireysel anlamda sosyal hareketlilik aracı, ekonomik anlamda nitelikli işgücü yetiştirilmesi ve toplumsal anlamda gelecek kuşakları yetiştirme işlevi açısından önem taşımaktadır. Eğitimin en büyük kamu girişimi olması, tüm sosyal, ekonomik ve siyasal oluşumların dikkatinin buraya yönelmesine yol açmaktadır. Böylelikle birey ve aileler kendi sosyal ve ekonomik avantajları açısından yaklaşırken, devlet ise eğitimi cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, aile, ırk vb. gibi diğer değişkenlerin etkilerini teorik anlamda bile olsa sınırlandırmaya çalışmaktadırlar. İdeal olarak bakıldığında, eğitim bir eşitlik-özgürlük ve işbirliği alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulamada bu ideal yaklaşımların beklenen düzeyde olmadığı görülmektedir. Eleştirel olarak bakıldığında, okullar bu eşitsizlikleri yeniden üreten kurumlar olarak görülmektedir (Bourdieu ve Passeron, 2015).

Bu ideal ve gerçek arasındaki farkın açılması, okullara olan inancın azalmasına yol açmaktadır. Örgütlerde pozisyonlara uygun, yeterliğe sahip bireylerin seçilmesi ve bunların görevlendirilmesi, amaçların gerçekleşmesi için önemli bir unsurdur. Okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirme sürecinde; eşitlik, kariyer, güvence, yeterlik ve tarafsızlık gibi ilkelere uygun hareket edildiğinde, örgüt ve yönetim daha başarılı olur (Argon ve Eren, 2004). Ayrıca, yine örgüt başarısının artması için; eşitlik, tarafsızlık, adalet, dürüstlük, demokrasiye açıklık, doğruluk, yasalara aykırı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek ve insan haklarına saygı gibi etik ilkelere de dikkat edilmesi gereklidir (Aydın, 2002). Ancak uygulamada bu unsurlara dikkat edilmemekte, bazı kişilere ayrıcalıklı davranılmakta, olması gereken bu özellikler görmezden gelinerek, başka ilişkiler dikkate alınmakta ve kayırmacılık yapıldığı görülmektedir.

Kayırmacılık davranışı; istenmeyen, etik dışı olan davranışlardan olup, yönetim sürecinde karar alırken, uygulamalarda buna dikkat edilmeli, bununla ilgili eylem ve işlemlerden kaçınılmalıdır (Aydın, 2002; Baydar, 2004; Sayılı ve Kızıldağ, 2007; Aydoğan, 2009; Argon, 2016). Genellikle örgütlerde; çalışanların işe alınması, yükseltilmesi, eğitimi, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesinde performans değerlendirmesi yapılırken kayırmacılık davranışı görülmektedir. Kayırmacılık davranışı, kayırmacılık yapılan kişiye karşı, yönetsel işlemleri yerine getiren çalışan tarafından, yakını olduğu için yasaya aykırı, haksız yere kayırma, arka çıkma gibi davranışlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013; Argon, 2016). Bu gibi durumların görüldüğü örgütlerde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağımsız şekilde yürümekte ve zorluklar ortaya çıkmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Argon, 2016). Kayırmacılık davranışı ile ilgili çalışmalarda; akraba, cinsiyete dayalı, eş-dost, hizmet, siyasal kayırmacılık ve patronaj gibi kayırmacılık türleri olduğu saptanmıştır (Özsemerci, 2002; Aközer, 2003; Büte ve Tekarslan, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Meriç ve Erdem, 2013; Kurt ve Doğramacı, 2014; Argon, 2016; Kahraman 2020).

Türkiye'deki uygulamalara sistemselsel olarak bakıldığında; eğitimde sosyal, ekonomik ve hukuki açılardan büyük sorunlarla karşılaşmaktadır. Kayırmacılık davranışına uygulamada sık rastlanmaktadır. Bu konu resmi raporlara yansımakta, kayırmacılığın bu alanda önemli işlemsel sorunlarından biri olduğu belirtilmektedir (TÜSİAD, 1995; Yılmaz ve Kılavuz, 2002; Bayhan, 2002; Özsemerci, 2002; Günay, 2004).

Bu sorunların çözümü veya azaltılması için, 2004 yılında 5176 sayılı kamu görevlileri ile ilgili etik kurulu oluşturulması ile ilgili kanun çıkarılmış olup bu kanuna göre, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik kapsamında etik ilkeler belirlenmiştir. Böylece bireylerin çalışma yaşamında ilkeler ortaya konmuştur. Belirlenen etik ilkeler, ayırım

gözetmeksizin tüm kamu kurumları ve görevlileri için olduğu gibi okul yöneticileri için de geçerlidir. Bu yönetmelikte bulunan 14. maddede açıkça belirtilen; yasal bir zorunluluk olarak, kamu görevlilerinin yaptıkları görev, sahip oldukları unvan, onlara verilen yetkilerini kullanmak koşuluyla; kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler için menfaat sağlayamayacakları belirtilmiştir. Ayrıca akrabalarına, eş, dostlarına, hemşerilerine, siyasal açıdan kayırmacılık, herhangi bir nedenle ayrımcılık yapamayacakları konusuna yapılan vurgu dikkat çekmektedir (Meriç ve Erdem, 2013; Argon, 2016). Yapılan yasal düzenlemelere rağmen, kayırmacılık davranışları, milli eğitim sisteminde yine de görülmektedir (Aydoğan, 2009; Kazancı, 2010; Argon, 2016).

Kamuda görev yapacak olan insanların seçilmesinde, istihdam edilmesinde, bu kişilerin bilgi düzeyine bakılmadan, becerileri dikkate alınmadan, kabiliyete bakılmadan, aynı zamanda eğitim düzeyi gibi ölçütlere bakılmadan, siyasetçilerin yakın çevresindeki kişilere veya bürokratların yakınlarında yer alan kişilere öncelik vermesi, kayırmacılıkla ilgili en çok karşılaşılan siyasal bir yozlaşma durumudur (Çoban, 1999). Kayırmacılığın okullarda karşımıza nasıl çıktığına bakıldığında, okulların yönetimi yönünden tanımı; okul yöneticilerinin bazen kendilerine diğer kişilerden daha yakın hissettikleri kişileri, hak etmediklerini kendileri de bildikleri halde, ülkenin yasalarına uygun olmayacak şekilde işe alarak onları destekleyip, korumalarıdır. Okul yönetiminde kayırmacılık kavramı da bu şekilde ortaya çıkmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012). Çalışmalara bakıldığında, okulda yapılan kayırmacılığın etkileri olarak; yöneticilerin dürüstlüğünden kuşku duyulması, tarafsızlığından endişe edilmesi, öğretmenlerin, aynı zamanda da diğer çalışanların morallerinin bozulması gibi durumlar ön plana çıkmaktadır (Küçükkaraduman, 2006).

Meriç'in (2012), kayırmacılık türlerini diğer yazarlara göre daha ayrıntılı ve kapsamlı olarak; *akraba kayırmacılığı (nepotizm)*, *siyasal kayırmacılık (partizanlık)*, *eş-dost kayırmacılığı (kronizm)*, *patronaj*, *hizmet kayırmacılığı ve cinsiyete dayalı kayırmacılık* başlıkları altında ele almıştır. Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılık konusunu, *adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık* olmak üzere iki başlıkta incelemiştir. Bununla birlikte, adam kayırmacılığının türlerinin kronizm ve nepotizm; siyasi kayırmacılığın türlerinin ise *klientalizm*, *patronaj ayrıca hizmet kayırmacılığı* olduğunu belirtmiş olmakla birlikte, bunların dışında kronizmin, nepotizmin alt boyutlarının ise *hemşehricilik ve aşiretçilik (tribalizm)* olduğunu ifade etmiştir.

*Okul yönetiminde kayırmacılık* kavramına bakıldığında şu tanımlar yapılabilir: Okul yöneticilerinin okulla ilgili iş ve işlemlerde, kendi kişisel çıkarları doğrultusunda etik ilkelere uygun olmayan bir şekilde, doğruluktan ve adaletten ayrılarak, her çeşit arkadaşlığa (asker arkadaşlığı, mahalle arkadaşlığı, okul arkadaşlığı, hemşeri, vb.) göre ayrımcılık yapılmasıdır. Her çeşit akraba olma, yakınlık kurma (amca, kirve, dayı yeğen, aşiret, komşuluk, ırk, vb.) durumlarına göre ayrıcalık yapmaktır. Her çeşit aynı olma durumuna göre (din, mezhep, tarikat, köylü, aynı partili, aynı sendikalı, aynı cinsiyetten olma, memleketin ve mahallenin aynı olması vb.) ayrıcalık yapılmasıdır. Manevi olarak insanları etkileyen bazı araçlar kullanılarak, insanların yeterliklerine (liyakat) hiçbir şekilde bakmadan sadece kendisine bir yönden yakın, kendisiyle aynı ve benzer yönleri olan kişileri desteklemek, onları her türlü koruyarak ve kollayarak himaye edici tutum ve davranışlarla bu kişilere öncelik vermek ve ayrıcalık sağlamalarıdır (Demirbilek, 2018).

Kayırmacılık konusundaki araştırmalarda yöneticilerin memlekete (Aydoğan, 2009; Gülenay, 2018; Güner, 2019), okul yöneticilerinin akraba ve arkadaş olma durumuna göre (Aydoğan, 2009; Argon, 2015; Demirbilek, 2018) kayırmacı tutum ve davranışlarda bulduklarını saptamışlardır. Meriç (2013) ve Akyol (2018) okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının okulun büyüklüğüne göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Okul yöneticileri yaşa (Geçer, 2015; Karademir, 2016), kıdeme göre (Geçer, 2015; Karademir, 2016; Tabancalı, 2018; Akyol, 2018; Gülenay, 2018), siyasi görüş

veya sendikaya (Aydoğan, 2009; Argon, 2015; Karademir, 2016; Akyol, 2018; Gülenay, 2018; Güner, 2019), bransa veya okul türüne göre (Geçer, 2015; Gülenay, 2018; Güner, 2019), cinsiyete göre (Meriç, 2013; Argon, 2015; Karademir, 2016; Akyol, 2018; Demirbilek, 2018; Gülenay, 2018), atama-yükselme konusunda (Aydoğan, 2009; Aydoğan, 2012; Özkanan, 2013; Argon, 2015), izin vb. konularda tolerans gösterdikleri (Aydoğan, 2009; Argon, 2015; Güner, 2019), medeni hale göre (Akyol, 2018), okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarda buldukları saptanmıştır.

Bu çalışmalara ek olarak Polat ve Hiçyılmaz (2017) öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bazı öğretmenlere yapılan kolaylıkların bazılarında sağlanmadığını düşündüklerini, bazı öğretmenlere eşit, adil davranılmadığını, bu öğretmenlerin haksızlığa uğratıldığını düşündüklerini ortaya koymuşlardır. Yazarlar aynı çalışmada, katılımcı görüşlerine göre, görev dağılımı konusunda, nöbet dağılımı, sınıf/öğrenci dağılımı ile ders programı hazırlama gibi konularda öğretmenlerin ayrımcılığın olduğunu düşündüklerini tespit etmişlerdir.

Araştırmalar kayırmacı yaklaşımların okullarda örgütsel düzeyde yönetici-öğretmen ve öğretmenler arasındaki ilişkileri olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örneğin, Polat ve Kazak (2014) okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının, örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkiyi, kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu bulmuştur. Geçer (2015) öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin negatif yönde anlamlı olduğunu ifade etmiştir. Uçar (2016) okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefetin önemli ölçüde yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okçu ve Uçar (2016) ile Akyol (2018), okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde negatif ilişki olduğu ileri sürmüştür. Keskin (2018) ise, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin zayıf ve olumsuz yönde olduğu ortaya koymuştur. Güner (2019), okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile okullarda öğretmenlerin yaşam doyumu ile ilgili algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmadığını belirtmiştir.

Literatürde bu çalışmaların aksine, okul yöneticilerinin ya hiç kayırmacı tutum ve davranış sergilemediği veya çok az kayırmacı tutum ve davranışlar sergilediğini ileri süren az sayıda da olsa çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Kolukırık (2019) okul yöneticilerinin hiçbir zaman kayırmacı tutum ve davranışlarına sahip olmadığını belirtmiştir. Cesur (2019) ise, okul yöneticilerinin düşük düzeyde kayırmacılık tutum ve davranışı gösterdiğini saptamıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına yönelik olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmalarda benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Tablo 1.'de araştırmalarda elde edilen bulguların benzerliklerine yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarıyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Yazar	Yapılan Araştırmalarda Elde Edilen Bulgular											
	Memleket Arkadaş Akraba vb.	Cinsiyet	Branş Okul Türü	Siyasi Görüş, Sendika	Kıdem	Yaş İzin, Tolerans	Atama Yükselme vb.	Medeni Hal	Okul Büyüklüğü	Öğretmen Sayısı	Okul Türü	
Aydoğan (2009)	✓	✓			✓		✓	✓				
Aydoğan (2012)								✓				
Meriç (2013)			✓									✓
Özkanan (2013)								✓				
Argon (2015)	✓	✓		✓			✓	✓				
Geçer (2015)			✓		✓	✓						
Karademir (2016)		✓		✓	✓	✓						
Tabancalı (2018)					✓							
Akyol (2018)		✓		✓	✓				✓	✓		
Demirbilek (2018)	✓	✓										
Gülenay (2018)	✓		✓	✓	✓							
Güner (2019)	✓		✓	✓			✓					

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kayırmacı olarak değerlendirilebilecek davranış ve tutumlarının belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kayırmacılık kavramına ilişkin öğretmen görüşleri nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları okulda nelere yansımaktadır?
4. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranış ve tutumlarının önlenmesine yönelik ne gibi tedbirler alınabilir?

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri analiz süreçlerinin açıklanmasına yer verilmiş olup, çalışma araştırma ve yayın etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Bu çalışmada genel bir farkındalık bulunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanarak, yaşadığımız dünyada deneyimler, olaylar, kavramlar, algılar, durumlar, yönelimler gibi olgular değişik şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.69).

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Doğu Anadolu Bölgesinde bir il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Katılımcıların seçiminde kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örneklem yönteminin kullanılma amacı, kayırmacı tutum ve davranışlara maruz kalan öğretmenlerin daha kolay tespit edilmesini sağlamak, öğretmenlerin müdürlerinden çekinerek doğru cevap vermeme durumunun en aza indirilmesini sağlamaktır. Çalışma grubu, kartopu örneklem yöntemiyle oluşturulmuş 11 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların kodlaması yapılırken kadın öğretmenler KÖ, erkek öğretmenler EÖ olarak ifade edilmiştir. Çalışma grubuna ait bilgiler Tablo 2 'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcı Demografik Bilgileri

Katılımcı Kodu	Yaş	Branş	Kıdem	Okul Türü	Medeni Hal
KÖ1	30	O.Ö.Ö.	9	Bağımsız Anaokulu	Evli
KÖ2	32	PDR	10	Meslek Lisesi	Evli
KÖ3	28	Sınıf Öğr.	4	İlkokul	Evli
KÖ4	23	Özel Eğt.Öğr.	1	İlkokul	Bekar
EÖ5	42	Sınıf Öğr.	18	İlkokul	Evli
KÖ6	25	Sınıf Öğr.	2	İlkokul	Bekar
KÖ7	29	O.Ö.Ö.	5	Bağımsız Anaokulu	Evli
KÖ8	28	Bilişim Öğr.	2	Ortaokul	Bekar
KÖ9	32	Müzik Öğr.	8	Ortaokul	Bekar
KÖ10	28	O.Ö.Ö.	2	Bağımsız Anaokulu	Evli
EÖ11	44	PDR	20	Meslek Lisesi	Bekar

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Veriler 2020-2021 eğitim öğretim yılında Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan bir il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden, görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme soruları oluşturulduktan sonra iki uzman görüşü alınmıştır. Türkçe öğretmeninden dil ve anlaşılabilirlik yönünden onay alınmış, iki pilot uygulama yapılmıştır. Salgın koşulları sebebiyle, görüşme formu katılımcı öğretmenlerin tercihi doğrultusunda internet üzerinden ve telefon görüşmesi yapılarak uygulanmıştır. Görüşmeye başlamadan önce, araştırmanın amacı açıklanmış, katılımcıların ses kaydının alınması için izin istenmiş, araştırmacı kendisi hakkında bilgi vermiş, öğretmenlerin kimlik bilgilerinin ve okul isimlerinin kimseyle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir.

### 2.4. Veri Analizi

Bu çalışmada, görüşme sorularına verilen cevaplara dayalı verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı amaçlayan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde temel olarak, birbirine benzeyen veriler saptanır, bunlar belirli kavramlar, temalar çerçevesinde bir araya getirilerek, anlaşılabilir şekilde düzenlenir, yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.242). Veri analizi sırasında 4 tema ve 16 alt tema oluşturulmuştur.

### 2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik için katılımcı sürekli etkileşim ile gözlem, meslektaş değerlendirmesi ve katılımcı teyidi kullanılmıştır (Cresswel, 2017; Yıldırım ve Şimşek; 2018). Görüşmeler yorumlandıktan sonra, yorumlar katılımcılara gönderilerek katılımcı teyidi alınmıştır. Ayrıca, katılımcı görüşleri doğrudan alıntılar yoluyla aktarılmıştır. Ancak, araştırmacıların sürekli kendilerini ve birbirlerini değerlendirmesine karşın, önyargılar belli ölçüde yansıtılmış olabilir. Güvenirlik için iki araştırmacı verilerin kodlanması aşamasında tutarlılığı incelemiştir. Sadece iki örnekte kayırmacılık türü konusunda farklılık ortaya çıkmış ve araştırmacılar tartışarak fikir birliği sağlamışlardır. Güvenirlik için Miles ve Huberman'ın (1994) formülü ( $\text{Güvenirlik} = \frac{\text{görüş birliği}}{\text{görüş birliği} + \text{görüş ayrılığı}}$ ) kullanılmıştır. Betimleyici kodlama yapıldığından araştırmacılar arasında yüksek fikir birliği oluşmuştur. Buna göre, güvenirlik % 90'ın üzerinde bulunmuştur.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Kayırmacılığın Anlamı, Tanımına İlişkin Bulgular

Katılımcılara, "Kayırmacılık kavramı sizce ne anlama gelmektedir?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen alt tema ve kodlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3'e göre, öğretmenlerin kayırmacılık kavramı açısından en sık ifade ettikleri; müsamaha, öncelik, imtiyaz olduğu görülmektedir. Bunun dışında öğretmenlerin kayırmacılığın anlamı ile ilgili verdiği cevaplarda haksız, usulsüz olarak bir tarafı tutma ve psikolojik şiddet (mobbing), iyi davranma konusunda yapılan kayırmacılığın da dikkat çektiği görülmektedir. Onun dışında öğretmenlerin, akrabalara, eş-dosta karşı, lehte, aleyhte karar alınırken, ödül-ceza verilirken, işe alma, işten çıkarma konularında, bir öğretmeni ön plana çıkarırken, psikolojik şiddet veya iyi davranma konularında



kayırmacılık yapıldığına yönelik görüşleri olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre kod sayısı en fazla olan alt tema, eşit ve adil olmamadır.

Öğretmenlerin kayırmacılığına ne anlama geldiğine yönelik verdikleri cevaplardan alıntılar aşağıda gösterilmiştir.

KÖ1 “Bir kişinin belli başlı kimselerin yanında olup onların lehine karar alıp ya da onların lehine davranışlarda bulunup diğerlerinin aleyhine karar alıp aleyhine davranışlarda bulunması. Mobbing, baskı, yalnızlaştırma politikası uygulanıp diğer kesime daha olumlu iyi davranışlarda bulunmak.”

KÖ8 “Bazı öğretmenleri ya da toplum içerisindeki kitleyi diğerlerden ön plana çıkarmak. Hak etmeyen insanlara hak etmediği değeri vermek, konuma, pozisyona, makama getirmek. Torpil ve ayrımcılık yapmak.”

**Tablo 3.** Kayırmacılığın Anlamı, Tanımı.

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Kayırmacılığın Tanımı, Anlamı	Nepotizm	Akraba kayırmacılığı	KÖ2, KÖ4
		Eş-dost kayırmacılığı	KÖ4
	Eşit ve Adil Olmama	Lehte –aleyhte karar alma	KÖ1
		Ödül- cezada kayırmacılık	KÖ2
		Müsamaha, öncelik, imtiyaz gösterme	KÖ2, KÖ3, KÖ4, EÖ5, KÖ6
		Ayrıcalık, ayrımcılık yapma	KÖ8, KÖ10
		Haksız, usulsüz bir tarafı tutma	KÖ1, KÖ7, KÖ9
		İşe alma, işten çıkarmada kayırmacılık	KÖ4
		Bir öğretmeni ön plana çıkarmada kayırmacılık	EÖ5, KÖ8
		Psikolojik şiddet, iyi davranma konusunda kayırmacılık	KÖ1, EÖ5, EÖ11
Yasaları, kuralları herkese göre farklı uygulamak konusunda yapılan kayırmacılık	EÖ11		

EÖ11 “Yasaları kuralları herkese göre farklı uygulamak, bazıları için kolaylaştırmak bazıları içinde zorlaştırmak. Eleştirdiğin zaman idareyi iyi niyetle de eleştirsen yanlış anlaşılıyor. Makamımda gözü

var. Öğretmenler kurulu toplantısında hep kendisi konuşuyor. Eleştirince tedirgin oluyor. İdareye yakın kişilere her okulda mutlaka olur, idareye uzak olan 4. 5 kişi olur. Okulun gelişmesi iyi niyet için bile olunca eleştiriye katlanamıyorlar. Kişiselleştiriyorlar. Kalabalık içinde eleştirilmeli. Soğuk davranıyorlar. Seninle konuşanlara da mobbing uygulanıyor. Eleştiren yalnızlaştırılıyor. Çoğu öğretmen çekiniyor konuşamıyorsunuz.”

Bu görüşmelerden elde edilen verilere göre, katılımcıların çoğunun, okul yöneticileriyle haksız, usulsüz taraf tutma, yasaları, kuralları uygulama konusunda, anlayış gösterme, öncelik tanıma gibi konularda eşitlik ve adil olma konusunda sorun yaşadıkları tespit edilmiştir.

### 3.2. Okullarda Kayırmacılığı Belirleyen Değişkenlere İlişkin Bulgular

Katılımcılara, “Okullarda yöneticiler kayırmacılık davranışı gösteriyorsa, bu kayırmacılık davranışları (türleri) nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 4’te katılımcıların okullarda kayırmacılığı belirleyen değişkenlere yönelik verdiği cevaplardan elde edilen verilerde; eş-dost, hemşericilik, siyasi görüşe göre kayırmacılık türleri ön plana çıkmaktadır. Çalışma kapsamındaki ilin doğuda küçük bir il olması, çoğunlukla kadroların kemikleşmiş olması, insanların birbirleriyle hemşeri, eş-dost gibi ilişkiler kurmasına sebep olmaktadır. Ancak bu durum, öğretmenlerin bu tür kayırmacılığa tanık oldukları, rahatsızlık duydukları görülmektedir. Siyasi kayırmacılığın da yaygın olarak görülmesinin nedeni, üst yöneticilerin tavrından ve bir sendikanın fazla etkin olmasından kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 4.** Okullarda Kayırmacılığı Belirleyen Değişkenler

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Kayırmacılığı Belirleyen Değişkenler		Hemşericilik kayırmacılığı	KÖ1, KÖ2, KÖ4, KÖ6, KÖ7, KÖ7, KÖ11
		Eş, dost kayırmacılığı	KÖ1, KÖ3, KÖ4, EÖ5, KÖ6, KÖ7, KÖ9, KÖ10, EÖ11
	Tanıdık Kayırmacılığı	Akraba kayırmacılığı	KÖ3, KÖ9, KÖ10
		Müdürün en çok sevdiği öğretmene yaptığı kayırmacılık	KÖ1
		İdarecilerin kendi aralarında yaptıkları kayırmacılık	EÖ11
Kayırmacılığı Belirleyen Değişkenler		Ücretli-kadrolu-sözleşmeli öğretmenler arası yapılan	KÖ1, KÖ3, KÖ6, EÖ11
	Öğretmenlik Türü, Yılı, Branşa Göre Kayırmacılık	Kıdem yılı fazla olan, az olan, eski, yeni öğretmenler arası yapılan	KÖ7
		Okulda eski-yeni öğretmenler arası yapılan	KÖ4, KÖ6, KÖ10
		Branşlar arası yapılan	KÖ2, KÖ8, KÖ10
	Görüşe Göre Kayırmacılık	Siyasi görüşe göre yapılan	KÖ3, KÖ4, EÖ5, KÖ6, KÖ9, KÖ10
	Sendikaya göre yapılan	EÖ5, KÖ6, EÖ11	

**Tablo 4 (devamı).** Okullarda Kayırmacılığı Belirleyen Değişkenler

Öğretmen Karakter ve Davranışına Göre Kayırmacılık	Sessiz, mülayim, şakşakçı olan öğretmene karşı yapılan	KÖ7
	Müdür tarafından çalışkan olduğu düşünülen öğretmene karşı yapılan	KÖ10
	Kaba kullanan, aşiret üyesi öğretmene karşı yapılan	EÖ11
Pozitif kayırmacılık	Cinsiyete göre yapılan	KÖ7
	Pozitif kayırmacılık adı altında yapılan	KÖ2, KÖ4, KÖ7
	Evrak işlerinde	KÖ7
Kayırmacılık Yapılan Konular	Sabahçı-öğlenci öğretmen belirlenirken	KÖ7
	Seviyesi ve fiziksel koşulları iyi sınıfı verirken, norm fazlası olma durumunda	KÖ1, KÖ4, KÖ7
	Ödül-ceza verilirken	KÖ2, KÖ7, EÖ11
	Nöbet görevi verilirken, ders programı, ek ders belirlenirken	EÖ11
	Müsamaha gösterme, izin alma, geç gelme konularında	KÖ1, KÖ2, KÖ7, KÖ11

Elde edilen alt tema ve kodlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Bunun dışında akrabaya yönelik kayırmacılık, ücretli-kadrolu-sözleşmeli öğretmenler arası kayırmacılık, ödül-ceza verilirken yapılan kayırmacılık, müsamaha gösterme, izin, geç kalma gibi durumlarda gösterilen kayırmacılık, sendikaya göre kayırmacılık da dikkat çekici boyuttadır. Norm fazlası olma durumu belirlenirken, seviyesi ve fiziksel koşulları iyi olan sınıfın hangi öğretmene verileceği belirlenirken kayırmacılık yapıldığı tespit edilmiştir. Pozitif kayırmacılık adı altında yapılan kayırmacılık, branşlar arasında, eski-yeni öğretmenler arasında yapılan kayırmacılık davranış ve tutumlarının okul idarecileri tarafından sergilendiği öğretmenler tarafından vurgulanmıştır.

Diğer türlerine göre daha az da olsa, müdürün en çok sevdiği öğretmene; yöneticiler kendi aralarında birbirlerine, kıdemli öğretmene, okulda kıdemli öğretmene, sessiz, mülayim, onaylayıcı tavır sergileyen öğretmenlere, aşiret üyesi, kaba kuvvet kullanan öğretmenlere yönelik de kayırmacılık davranışının gösterildiği görülmektedir. Evrak işlerinde, nöbet görevi verilirken, ek ders yazılırken, sabahçı-öğlenci öğretmenler belirlenirken de, katılımcı görüşlerine göre kayırmacılık davranışının olduğunu düşündükleri görülmüştür. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre kod sayısı en çok olan alt temalar, kayırmacılık yapılan konular ile tanıdık kayırmacılığı olarak tespit edilmiştir.

Okullarda kayırmacılığı belirleyen değişkenlere yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan alıntılar aşağıda gösterilmiştir.

KÖ3 “Kadrolu ile sözleşmeli öğretmen arasında kayırmacılık yapılıyor. Atanmış ve ücretli öğretmenler arasında kayırmacılık yapılıyor. İlk atandığım okulda da öğretmenler lojmanda kalıyordu. Okul müdürü aynı lojmanda kaldığı kişilere karşı izin konusunda ya da evrakların tamamlanması konusunda daha ılımlı davranıyordu. Sözleşmeli kadrolu farkı vardı. Sürekli bu gündemde oluyordu. En

ufak bir durumda bile siz sözleşmelisiniz ceza alırsanız görevden alınırsınız şeklinde uyarılar alıyorduk.”KÖ8 “Branşa göre kayırmacılık var. ... Canlı derslerde de öncelikle ana branşlara veriliyor aslında bize de verilmeliydi. Kendimizi ikinci plana atılmış hissediyoruz.”

EÖ11 “Belli bir sendika üyesi öğretmenlere genelde okulda kolaylık tanınıyor. Okulda derse girmeyen öğretmen var sendikasına güvenerek, hiçbir işlem yapılmıyor hakkında. Cezalarda da farklı sendika üyesi olan öğretmenlere ceza uygulanıyor. Müdürün desteklediği, hükümetin desteklediği sendika üyelerine ceza uygulanmıyor. Kaba güç kullanan, soy isim olarak tanınmış aşirete mensup olanlara karşı kayırmacılık var. Yerli öğretmenler için nüfuz gücü önemli. Belalı ailelere mensup olanlara da dokunamıyorlar, kayırıyorlar.”

KÖ7 “Cinsiyetçilik. Okul öncesi öğretmenliği branşında erkek öğretmenler diplomayı almamış lisans eğitimi almamış gibi bilgi sahibi değilmiş gibi davranılıyor. .... Bu, kadınlara negatif ayrımcılık. Çünkü kendince pozitif ayrımcılık yaptığını zannediyor idareci ama cinsiyetçilik yapıyor.”

### 3.3. Kayırmacılığın Etkilerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara, “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ne gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır? Yönetici-öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerini nasıl etkilemektedir? Okul kültürü ve iklimini nasıl etkilemektedir? Eğitim sürecini nasıl etkilemektedir?” soruları yöneltmiştir.

Elde edilen kod ve alt temalar Tablo 5’te gösterilmiştir. Tablo 5’te katılımcıların kayırmacılığın etkilerine verdiği cevaplara göre; yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ilişkilerinin olumsuz etkilendiği görülmekte olup, kayırmacılık davranışı sebebiyle paylaşımın azalması, gruplaşmaların artması, soyutlanma, olumsuz duygu, düşünce, tutuma sahip olmak, baskıya maruz kalma gibi durumların katılımcılar tarafından vurgulandığı görülmüştür.

**Tablo 5.** Kayırmacılığın Etkileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Kayırmacılığın Etkileri		Tayin isteyip gitmek istemek	KÖ1, KÖ2, EÖ5
	Kayırmacılığın	Olumsuz duygu, düşünce, tutuma sahip olmak,	KÖ1, KÖ4, KÖ6, KÖ8
	Yönetici-	baskıya maruz kalmak	
	Öğretmen-	Haksız şikâyetlerle uğraşmak	KÖ1
	Öğrenci-Veli	Paylaşımın azalması, gruplaşmaların artması,	KÖ1, KÖ3, EÖ5, KÖ7,
	İlişkileri	soyutlanma	KÖ8, KÖ10, EÖ11
	Üzerindeki Etkileri	Kendini diğerlerinden üstün görme	KÖ1, KÖ7
	Öğretmen, yönetici, veli, öğrenci ilişkilerinin olumsuz etkilenmesi	KÖ2, KÖ3, KÖ4, EÖ5, KÖ6, KÖ9, KÖ10, EÖ11	

**Tablo 5 (devamı).** Kayırmacılığın Etkileri

Kayırmacılığın Etkileri		Gruplaşma, birlik beraberliğin yok olması	KÖ1, KÖ3, EÖ5, KÖ7, KÖ8, KÖ10, EÖ11
		Haksız rekabetin oluşması	KÖ1,
		Kayırlananın mutlu, kayırılmayanın mutsuz olması	KÖ2,
	Kayırmacılığın Okul Kültürü ve İklimi Üzerindeki Etkileri	Okul kültürünün olumsuz etkilenmesi	KÖ2, EÖ5, KÖ6, KÖ7, KÖ8, EÖ11
		Okuldan başka okula tayin olup gitmek isteme, okula gitme isteğinde azalma	KÖ1, KÖ2, EÖ5, KÖ8, KÖ9
		Okula, idareciye güvenin azalması	KÖ8, KÖ10, EÖ11
		Zaman kaybı yaşanması	KÖ1, KÖ7
	Kayırmacılığın Eğitim Süreci Üzerindeki Etkileri	Hevesin azalması, şevkin kırılması, mesleğe saygının azalması	KÖ2, KÖ4, EÖ5, KÖ9, KÖ10, EÖ11
		Yetersiz hissetme, mesleğe yabancılaşma	KÖ7, KÖ8, KÖ10, EÖ11
		Başarının düşmesi, eğitimin olumsuz etkilenmesi	KÖ2, KÖ4, EÖ5, KÖ6, KÖ7, KÖ8, KÖ9, KÖ10, EÖ11

Okullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları sonucunda okul kültürünün ve ikliminin olumsuz etkilendiği dikkat çekmekte, bu durumda öğretmenlerin okula gelme istediğinin azaldığı, tayin olup gitmek istedikleri, okula ve yöneticilere karşı güvenin azaldığı da görülmektedir.

Katılımcıların görüşlerine göre; kayırmacılığın eğitimi de olumsuz etkilediği, başarının düşmesine sebep olduğu, öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü, öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmelerine ve mesleklerine yabancılaşmalarına sebep olduğu da dikkat çeken sonuçlar arasındadır. Bunların dışında kayırmacılığın etkilerine bakıldığında; az da olsa, haksız şikâyet, kendini diğerinden üstün görme, haksız rekabet gibi konuların da yer aldığı görülmektedir. En fazla kod, kayırmacılığın okul kültürü üzerindeki etkileri temasındadır.

Okullarda öğretmenlerin kayırmacılığın etkilerinin neler olduğuna yönelik verdikleri cevaplar şunlardır:

KÖ1 “Öğretmenlerin birbirleriyle bilgi paylaşımının yok olması. Öğretmenlerin birbirlerine karşı olan tutumu olumsuz etkileniyor. Müdür kayırdığı öğretmenlere de baskı yapıp şu öğretmenle konuşmayın diyor. Kayırılan öğretmenler kayırılmayanları müdüre haksız yere küçük sebeplerle sürekli şikâyet etmeye başlıyor. Mesela bana günaydın demedi gibi. Kayırılmayanlar dışlanmış hissediyor. Öğretmenler tayin olup başka okula gitmek istiyor. Öğretmenler müdürü şikâyet ediyor. Bu kez de tüm enerjisi zamanı bu konuya gidiyor. Kayırılanlar kendilerini üstün görüyor, kendilerini daha iyi öğretmen zannediyorlar.”

KÖ4 “Huzursuzluk ve baskının hakim olduğu bir ortam oluşur.”

EÖ5 “Bir dersin başarı ortalaması kötü ise idarenin arası iyi olduğu için onun bu durumu gündeme getirilmiyor. İyi başarı ortalaması olan öğretmenin yaptığı da göz önüne gelmiyor. Kayırmacılık sonucunda haksızlığa uğrayan öğretmenlerin moral ve motivasyonları düşüyor, şevki kırılıyor. Bu da eğitim ortamında kötü etkilere sebep oluyor.”

EÖ11 “Öğretmen bunu algılayınca iş verimi düşüyor. Bazısı çalışıyor takdir edilmiyor. Bazısı çalışmıyor haksız yere işleri kolaylaştırılıyor. Motivasyon düşmesine yol açıyor. Kıymeti bilinmiyor. Öbürü çalışmıyor onun işleri kolaylaştırılıyor. Maddi manevi karşılığı olmayınca bırakıp işleri savsaklıyor. Mesleğine yabancılaşma oluyor bunun sonucunda da.”

### 3.4. Kayırmacılığın Önlenmesine Yönelik Alınması Gereken Önlemlere İlişkin Bulgular

Katılımcılara, “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının önlenmesi gerektiğine inanıyor musunuz? Sorusuna alınan “evet” cevabından sonra, “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının önlenmesine yönelik alınması gereken önlemler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorulara katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan yola çıkılarak alt tema ve kodlar oluşturulmuştur.

Elde edilen alt tema ve kodlar Tablo 6’da gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların kayırmacılığın önlenmesi için neler yapılabileceğine yönelik cevaplara göre; yönetici atamalarından önce, yönetici atamaları sırasında, liyakat sahibi, iletişim becerisi olanın, tecrübeli, adaletli, koltuk sevdalısı olmayan, makam düşkünü olmayanın yönetici seçilmesi vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin atamalarından sonra yapılması gerekenler arasında, katılımcı görüşlerine göre; rotasyon uygulamasının getirilmesi, müdürlerin eğitilmesi ve denetlenmesi görüşleri dikkat çekicidir.

Öğretmenlerin kayırmacılık karşısında sessiz kalmaması, gerekli kurumlara başvurması ve bunun yanında, bu kişilerin görevlerini de uygun şekilde yerine getirmeleri gerektiği, öğretmenlerin yapması gerekenler arasında yer almıştır. Bu verilerin dışında, diğerlerine göre daha az olsa da, sendikaların etkinliğinin azaltılması ahbap-çavuş ilişkilerine son verilmesi, torpilin engellenmesi, kendi memleketinde yönetici olmanın engellenmesi, üst kademedeki yöneticilerin tarafsız olması, okul müdürü, müdür yardımcısı olmadan önce sıkı bir eğitimden geçmeleri, öğretmenlerin yöneticilere puan vermesi, bulguları yer almaktadır.

Kayırmacılık yapan müdürlerin görevden uzaklaştırılması, bireysel farklılıklara saygı, müdürlük yapan kişilerin bir süre sonra tekrar öğretmenliği dönmesi, ülkenin demokratik yapısının geliştirilmesi, okul müdürlerinin öğretmenlere ceza vermesi uygulamasına son verilmesi, okul müdürlerinin güvence altına alınması, atama yönetmeliğinin gözden geçirilmesi, okulların kurumsallaştırılması, tüm okulun katılacağı etkinlikler yapılması bulguları yer almaktadır.

Çalışma bulgularına göre, en fazla sayıda kod, yönetici atamalarından önce ve yönetici atamaları sırasındaki alt temada ortaya çıkmıştır. Yönetici atanmadan önce önlem alınmasının daha yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kayırmacılığın önlenmesi için neler yapılabileceğine yönelik verdikleri cevaplardan alıntılar aşağıda gösterilmiştir.

KÖ2 “*En kesin çözüm memleketinde çalışmaya yasak getirilmeli. Tüm idareci ve memurlar için geçerli olmalı. İdare için yapılan sınavın yeterli olmadığı kanaatindeyim. İletişimi kuvvetli, küçük hırsları ve koltuk sevdası olmayan insanlar idareci olmalı.*”

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışının Önlenmesine Yönelik Alınması Gereken Önlemler

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışının Önlenmesine Yönelik Alınması Gereken Önlemler		Yönetici seçiminde liyakat olması	KÖ3, KÖ4, EÖ5, EÖ11
	Yönetici Görevlendirme Sırasında Yapılması Gerekenler	İletişim becerisi olan, tecrübeli, adaletli, koltuk sevdalısı olmayan, makam düşkününü olmayan yönetici seçilmesi	KÖ2, KÖ3, EÖ5
		Sendikaların etkinliğinin azaltılması	EÖ11
		Ahbab çavuş ilişkilerine son verilmesi, torpilin engellenmesi	KÖ1, EÖ11
		Kendi memleketinde yönetici olmanın engellenmesi	KÖ2, KÖ7
		Üst kademedeki yöneticilerin tarafsız olması	KÖ7, KÖ9
		Okul müdürü ve müdür yardımcısı olmadan önce sıkı bir eğitimden geçmeleri	EÖ5
		Rotasyonun uygulanması, öğretmen, idareci sirkülasyonunun olması	KÖ1, KÖ2, KÖ7
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışının Önlenmesine Yönelik Alınması Gereken Önlemler	Yönetici Görevlendirme Sonrası Yapılması Gerekenler	Öğretmenlerin yöneticilere puan vermesi, puan veren öğretmen isimlerinin gizli tutulması.	KÖ1, KÖ8
		Müdürlerin eğitilmesi ve denetlenmesi, okulları kendi çıkarlarına araç yapmalarına engel olunması	KÖ1, KÖ2, KÖ3
		Kayırmacılık yapan müdürlerin görevden uzaklaştırılması	KÖ8
		Bireysel farklılıklara saygı	KÖ10
		Müdürlük yapan kişilerin bir süre sonra tekrar öğretmenliğe dönmesi	KÖ7
	Kanunlar Yönünden ve Ülke Açısından Yapılması Gerekenler	Ülkenin demokratik yapısının geliştirilmesi	EÖ11
		Okul müdürlerinin öğretmenlere ceza vermesi uygulamasına son verilmesi	EÖ11
		Okul müdürlerinin güvence altına alınması, bir gecede görevlerine son verilmemesi	EÖ11
		Atama yönetmeliğinin gözden geçirilmesi	EÖ5,
		EÖ5, KÖ6	
Öğretmenlerin Yapılması Gerekenler	Yılmamalı, sessiz kalmamalı, çalışkan olmalı	EÖ5, KÖ6	
	Okullar Açısından Yapılması Gerekenler	Okullar kurumsallaşması	KÖ2,
Tüm okulun katılacağı etkinlikler yapılması		KÖ10	

EÖ5 “Öğretmenler, kendini ezdirmemeli, dik durmalı aynı zamanda görevlerini de iyi yapmalılar. Kayırmacılık karşısında yılmamalılar. Yönetici adaylarının kariyer ve liyakat şartlarını taşıması gerekiyor. Müdür ve müdür yardımcısı olacak adayların en az sekiz on yıl tecrübeli olmalı gerekir. Böylece empati kurabilirler. Okul müdürü ve müdür yardımcısı olmadan önce sıkı eğitimden geçmelidir.”

KÖ1 “Rotasyon olması gerekir. Aynı okulda kalmaması gerekir. Müdürlerin sürekli eğitim ve denetime tabi tutulması gerekir. Öğretmenlerin yöneticilere puan vermesi gerekir.”

KÖ8 “Okul müdürleri yılsonunda öğretmenler tarafından yapılan değerlendirme anketi ile değerlendirilmeli. ...Kayırmacılık yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını tespit edilerek görevden uzaklaştırılmalı.”

EÖ11 “Sendikanın etkililiği azaltılmalı. Veli torpil buluyor partiden, milli eğitim müdürlüğünden, müdür duruş sergileyemiyor orda bile ahbap çavuş ilişkisine göre oluyor. Bunun önüne geçilmeli. Ülkenin demokratik yapısı geliştirilmeli. Okul müdürleri bir gecede görevden alınıp seçildi. Şu anda da okul müdürlerinin güvencesi yok her an görevden alınabileceklerini biliyorlar. O yüzden hükümete yakın olanları, hükümetin sendikasına üye olanları kayırıyorlar. Okul müdürlerinin güvencesi yok, artırılmalı.”

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada, okul yöneticilerinin kayırmacı davranış ve tutumlarına yönelik öğretmen görüşleri ile bu konuya çözüm önerileri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına yönelik dört tema altında on altı alt tema belirlenmiştir. Buna göre, öğretmen görüşlerinin tamamı okullarda kayırmacılığın, yöneticilik görevini yerine getiren kişiler tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir. Konu ile ilgili geçmiş yıllarda farklı araştırmalar yapılmış olup bu araştırmalardan Argon (2015), nitel desen kullanarak benzer bir araştırma yapmış, benzer sonuçlara ulaşmıştır. Aynı şekilde Polat ve Hiçyılmaz (2017), nitel desen kullanarak yapmış oldukları araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Aynı desen kullanılarak yapılan bu araştırmalar ile yapılan araştırmanın karşılaştırılması daha uygun olacağından bu araştırmalar ile doğuda ilinde yapılan araştırma karşılaştırılmıştır. Argon’a (2015) göre; siyasi yönden, eş-dost açısından, akrabalık yönünden, cinsiyet açısından, sendika durumlarına göre, ödül ceza konularında, görevde yükselme hususunda, kendi çıkarlarıyla ilgili konularda okullarda kayırmacılık yapıldığını saptanmıştır. Okuldaki işlerin yürütülmesinde, hak etmedikleri makamlara gelmede vb. konularda kayırmacılık olduğu, bunun da çalışma ortamına olumsuz yansıdığı da bu araştırma sonuçlarında tespit edilmiş olup, bu çalışmanın yapıldığı ildeki araştırma sonuçlarıyla oldukça benzerlik göstermektedir. 2020-2021 yılında bu ilde, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri konulu araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular şu şekildedir. Kayırmacılık kavramının anlamına bakıldığında, nepotizm yani akraba, eş-dost kayırmacılığı ile eşit ve adil olmama yani lehte veya aleyhte karar, ödül-ceza, müsamaha, öncelik, imtiyaz, ayrıcalık, ayrımcılık, haksız, usulsüz bir taraf tutma, hak edilmeyen makam, konum, pozisyon, işe alma, işten çıkarmadır. Ayrıca bir öğretmeni ön plana çıkarma, psikolojik şiddet, iyi davranma konusunda yapılan kayırmacılık gibi bulgular da elde edilmiştir. Katılımcılar, en çok hemşericilik konusunda kayırmacılık yapıldığını ifade etmişlerdir.

Bulgulara dayalı olarak, kayırmacılık çeşitleri tanıdık kayırmacılığı; hemşericilik, eş-dost, akraba, müdürün en çok sevdiği öğretmen, idareciler arasında kayırmacılıktır. Bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer şekilde, yapılan diğer araştırmalarda, Aydoğan (2009), Gülenay (2018), Güner’in (2019) araştırmalarında yöneticilerin memlekete göre kayırmacılık yaptıkları, Aydoğan (2009), Argon (2015), Demirbilek (2018) ve Kahraman’ın (2020) araştırmalarında; okul yöneticilerinin akraba, arkadaş olma durumuna göre kayırmacı tutum ve davranışlarda bulduklarını saptamışlardır. Bu çalışma bulgularına göre kayırmacılık çeşitleri arasında öğretmenlik türü, yılı, branşına göre yapılan kayırmacılık; ücretli-kadrolu-sözleşmeli öğretmenler arası, kıdem yılı fazla ve az olan öğretmenler arası, okulda eski-yeni öğretmenler arası, branşlar arası yapılan kayırmacılık tespit edilmiş olup yapılan diğer araştırmalarda benzer şekilde, Geçer (2015), Karademir (2016), Polat ve Hiçyılmaz (2017), Tabancalı (2018), Akyol (2018), Gülenay (2018) yaptıkları araştırmalar sonucunda okul yöneticilerin kıdeme göre kayırmacılık davranış ve tutumlarında bulduklarını saptamışlardır. Geçer (2015), Gülenay (2018), Güner (2019) yaptıkları araştırmalar bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde branşa veya okul türüne göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarda buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin yapmış olduğu kayırmacılık türlerinden görüşe göre yapılan kayırmacılık; siyasi



görüşe göre ve sendikaya göre yapılan kayırmacılıktır. Yapılan diğer araştırmalarda bu sonuca benzer olarak Aydoğan (2009), Argon (2015), Karademir (2016), Polat ve Hiçyılmaz (2017), Akyol (2018), Gülenay (2018), Güner (2019) yaptıkları araştırmalar sonucunda okul yöneticilerinin siyasi görüş veya sendikaya göre kayırmacı tutum ve davranışlarda bulduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Kahraman (2020) muhaliflere karşı da müdürlerin kayırmacı tutum ve davranışlarında bulduklarını belirtmiştir. Meriç (2013), Argon (2015), Karademir (2016), Akyol (2018), Demirbilek (2018), Gülenay (2018) çalışmalarında, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini saptamışlardır. Benzer şekilde bu çalışma kapsamındaki il örneğindeki araştırma sonucunda pozitif kayırmacılık adı altında yapılan kayırmacılık; cinsiyete göre, pozitif kayırmacılık olarak yapılan kayırmacılık tespit edilmiştir. Aydoğan (2009; 2012), Özkanan (2013), Argon (2013) araştırmalarında sonucunda atama, yükselme gibi konularda kayırmacılık davranış ve tutumlarının gösterildiğini, Aydoğan (2009), Argon (2015), Polat ve Hiçyılmaz (2017), Güner (2019) çalışmalarında, izin ve çeşitli konularda tolerans konularında yöneticilerin kayırmacılık yaptığı sunucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, evrak işlerinde, sabahçı-öğlenci öğretmenler belirlenirken, seviyesi ve fiziksel koşulları iyi sınıfı verirken, norm fazlası yapma durumunda, ödül-ceza verilirken, nöbet görevi verilirken, psikolojik şiddet uygulanırken, ders programı, ek ders belirlenirken, görev dağılımı yapılırken, müsamaha gösterme konusunda, izin alma, geç gelme konusunda yapılan kayırmacılık. Bu araştırmaların bulguları bu yönden yapmış olduğumuz araştırma bulgularını desteklemektedir. Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda öğretmen karakter ve davranışına göre kayırmacılık; sessiz, mülayim, onaylayıcı, müdür tarafından çalışkan olduğu düşünülen, kaba kullanan, aşiret üyesi olan öğretmenler arası kayırmacılık türleri tespit edilmiştir. Bu kayırmacılık türleri, yapılan diğer araştırmalarda tespit edilen türlere göre farklılık göstermekte olup özellikle aşiret üyesi olan öğretmenlere yönelik yapılan kayırmacılık araştırmanın doğu ilinde yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma sonucunda kayırmacılığın etkileri; yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ilişkilerine olan etkileri; tayin isteyip ayrılmak, olumsuz duygu, düşünce, tutuma sahip olmak, baskıya maruz kalmak, haksız şikâyetler, paylaşımın azalması, gruplaşmaların artması, soyutlanma, kendini diğerlerinden üstün görme, öğretmen, yönetici, veli, öğrenci ilişkilerinin olumsuz etkilenmesidir. Kayırmacılığın okul kültürü ve iklimi üzerindeki etkileri; gruplaşma, birlik beraberliğin yok olması, haksız rekabet, kayırılanın mutlu, kayırılmayanın mutsuz olması, okul kültürünün olumsuz etkilenmesi, dedikodunun ve sorunların artması, okuldan başka okula tayin olup gitmek isteme, okula gitme isteğinde azalma, başarının azalması, okula, idareciye güvenin azalması, zaman kaybıdır. Kayırmacılığın eğitim süreci üzerindeki etkileri; başarının düşmesi, eğitimin olumsuz etkilenmesidir. Kahraman (2020) kayırmacılığın benzer etkilerini bulmuştur. Bu çalışma bulguları, okul yöneticilerinin yapmış olduğu kayırmacılık davranışı yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ilişkilerini, okul kültürü ve iklimini, eğitim sürecini her boyutuyla olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olan araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, Polat ve Kazak (2014) okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının, örgütsel açıdan adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin var olduğu saptamışlar ve kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Geçer (2015) öğretmenlerin, kayırmacılık ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin negatif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uçar (2016) okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefetin önemli ölçüde yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okçu ve Uçar (2016), Akyol (2018) okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucuna da ulaşmışlardır. Keskin (2018), bu konuda öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde negatif yönde olduğu ortaya koymuştur. Güner (2019) okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile okullarda öğretmenlerin yaşam doyumu ile ilgili algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmiştir.

Araştırmalarda okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının olumsuz sonuçları, bu araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Kayırmacılık konusunda yapılan çalışmalarda genel olarak benzer sonuçlara ulaşılması, büyük oranda Türk Eğitim Sisteminin merkezîyetçi yapısından kaynaklanıyor olabilir. Sistem büyük oranda birörnek koşullar ürettiğinden, bu birörnek koşullara benzer tepkiler üretilmesi bu benzerliğin bir nedeni olabilir. Bu merkezîyetçi yapıya eklenmiş olan sosyal, siyasal ve kültürel yapılar bir araya gelerek bu benzer bulgulara ulaşılmasını sağlamış olabilir. Bu ayrıca, araştırmacıların kuramsal bir çerçeve kullanmadan, benzer araç ve sorularla bu olguyu incelemeye çalışmalarının da bir sonucu olabilir.

Daha önce yapılan araştırma sonuçlarında öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarında kayırmacılık davranışının düzeyi iller arasında farklılık göstermekle birlikte; bazılarında nadiren, bazılarında ise düşük düzeyde kayırmacılık davranışının olduğu, diğerlerinde ise hiçbir zaman kayırmacılık davranışının olmadığı ileri sürülmüştür. Kayırmacılık türleri genellikle, hemşericilik, eş-dost, sendika, cinsiyet açısından olarak belirlenmiştir. Çalışmanın yapıldığı ilde, okul yöneticilerinin değişik türde kayırmacı tutum ve davranışlarda bulduklarını saptamış olmasına karşın, Kolukırık (2019) okul yöneticilerinin hiçbir zaman kayırmacı tutum ve davranışları olmadığını ileri sürmüştür. Cesur (2019) ise, okul yöneticilerinin düşük düzeyde kayırmacılık davranış ve tutumlarda bulunduğunu belirlemiştir. Bu çalışma ve diğer çalışma bulguları (Kahraman, 2020; Argon, 2015), okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının öğretmenleri önemli bir biçimde olumsuz etkilediğine işaret etmektedir. Bu ve diğer çalışma bulguları, Kolukırık (2019) ve Cesur'un (2019) bulgularıyla çelişmektedir.

Argon (2015) ve Kahraman'ın (2020) araştırmaları dışındaki çalışmalar, nicel yöntem kullanmıştır. İlin doğuda görece olarak küçük bir il olması, idarecilerin çoğunluğunun bu ilden olması, öğretmenlerin batıdan gelenlerinin doğu görevi bitir bitmez çoğunlukla tayin isteyip gitmesi, uzun süre kalanların da hemşeri, akraba, dost vb. olması sebebiyle kayırmacılığın daha çok bu konularda yapıldığı ifade edilebilir. Batıdaki illerde de benzer sorunların olduğu görülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kayırmacılık, okul kültürünü, eğitim-öğretimi, okul örgütü çalışanları arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Bu bulgular literatürdeki yoğun nepotizmin yaşandığı örgütlerde, çalışanların iş doyumunun azaldığı ve çalışan devir oranlarının yükseldiği çıkarımlarını desteklemektedir.

Bu araştırma sonuçlarına göre kayırmacılığın önlenmesi için öğretmenlerin kayırmacılık karşısında sessiz kalmaması, gerekli kurumlara başvurması ancak bunun yanında bu kişilerin görevlerini de uygun şekilde yerine getirmeleri gerektiği, sendikaların etkinliğinin azaltılması, torpilin engellenmesi, kendi memleketinde yönetici olmanın engellenmesi, üst kademedeki yöneticilerin tarafsız olması gerekmektedir. Okul müdürü, müdür yardımcısı olmadan önce sıkı bir eğitimden geçmeleri, öğretmenlerin yöneticilere puan vermesi, kayırmacılık yapan müdürlerin görevden uzaklaştırılması, bireysel farklılıklara saygı, müdürlük yapan kişilerin bir süre sonra tekrar öğretmenliği dönmesi, ülkenin demokratik yapısının geliştirilmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlere ceza vermesi uygulamasına son verilmesi, okul müdürlerinin güvence altına alınması, atama yönetmeliğinin gözden geçirilmesi okulların kurumsallaştırılması, tüm okulun katılacağı etkinlikler yapılması gerekmektedir. Polat ve Hiçyılmaz (2017), yöneticilerin ayrımcılık konusunda daha duyarlı davranmaları sağlarsa okullarındaki ayrımcılık olgusunu ve bu olgunun olumsuz etkilerinin azalabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgular, yapmış olduğumuz araştırmanın kayırmacılığın önlenmesi ile ilgili bulgularını destekler niteliktedir. Genel olarak nepotizmin etkileri ve önlenmesi ile ilgili çalışmalara bakıldığı zaman, nepotizm olumsuzluğu konusunda bir uzlaşma olmasına karşın, nepotizmin ne olduğu ve etkileri konusunda çok detaylı bilgilere sahip olunmadığı görülmektedir (Burhan, Leeuwen ve Scheepers (2020). Dünyada kayırmacılık davranışının azalması demokrasinin gelişmesine bağlıdır.

Türkiye’de son yıllarda araştırma sayısındaki artışa rağmen bu konuyu katılımcı görüşlerine dayalı çalışmalar dışında makro verilere dayalı çalışmaların gerekliliği açıktır. Bununla ilgili veri bulmanın zorluğu da göz önünde bulundurulmalıdır (Ragauskas ve Valeškaitė, 2020). Ekonomik koşullar da demokratikleşmeye paralel olarak nepotizmin azalmasını sağlayabilir. Ancak, bunlar uzun dönemli çözümlerdir. Kısa dönemde alınabilecek önlemler bu çalışmada kısmen de olsa sıralanmıştır.

## 4.1. Öneriler

### 4.1.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler

Okullarda kayırmacılık davranışının önlenmesine yönelik öğretmen görüşlerine dayalı verilerden yola çıkarak, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler tamamen katılımcıların görüşleri olup, araştırmanın bulgularıyla ilişkilidir. Yapılan bu öneriler uygulanırsa okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ve bu davranışların olumsuz etkileri azaltılabilir.

Kayırmacılık davranışının önlenmesi için, yönetici atamalarında, yönetici seçiminde liyakatli olanlar seçilmeli, sendikaların yönetici atamada etkinliğinin ortadan kaldırılması, kendi memleketinde yönetici olma konusunda sınırlamalar getirilmesi, üst kademede yöneticilerin tarafsız olmasının sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Ancak, bunun için toplumsal bir irade ve siyasi bir destek gereklidir. Günlük politik çıkarları uzun dönemli ülke çıkarlarına tercih etmeyen okul yönetici ve öğretmen meslek örgütleri arasında belli ilkeler konusunda uzlaşma ve işbirliği sağlanabilir.

Kayırmacılık davranışının önlenmesi için, yönetici atamalarından sonra rotasyonun uygulanması, öğretmenlerin yöneticileri belli yönlerden değerlendirmesi, müdürlerin kayırmacılık konusunda eğitilmesi ve periyodik olarak denetlenmesi, kayırmacılık yapan müdürlere yönelik yaptırımlar getirilmesi gerekmektedir.

Kayırmacılık davranışının önlenmesi için yasal önlemler ve ülke açısından, okulların demokratik yapısının geliştirilmesinin sağlanması, okul müdürlerinin öğretmenleri cezalandırmalarının incelenmesi ve keyfi cezaların önlenmesi, okul yöneticilerinin görevlerinin güvence altına alınması gerekmektedir. Kayırmacılık davranışının önlenmesi için, öğretmenlerin kayırmacılık davranışıyla baş etme konusunda bilgilendirilmeleri, bu konuda izlenecek yasal yolların belirlenmesi, bu konudaki şikâyetlerin sonuçlarının duyurulması gerekmektedir. Kayırmacılık davranışının önlenmesi için, okullar açısından yapılması gerekenler ise, okullarda açık, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim oluşturulması, öğretmenlerin kararlara daha fazla katılımının sağlanması gereklidir.

Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticileri için hazırlanan hizmet-içi eğitimlerde etik ilkelerin uygulamalı bir biçimde verilmesi gerekmektedir. Zaman içinde kayırmacılık normal kabul edilebilmektedir. Daha önemlisi, Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı kayırmacılık konusunda bir politika belgesi oluşturabilir. Bu belgeye dayalı olarak, Türkiye’nin farklı bölge ve illerinden yaşanan belli sayıda örnek olayı (20-30 arasında), yıllık olarak seçerek bunları inceleyebilir ve bu inceleme sonuçlarını isim vermeden raporlayarak, kamuoyu ile paylaşabilir. Bu okul yöneticileri için bilgilendirici bir politika belgesi, yasal açıdan kayırmacılığın sonuçlarının ne olduğu konusunda açıklayıcı bir doküman ve aynı zamanda bir eğitim materyali olarak kullanılabilir.

### 4.1.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

- Bu araştırma nitel desende olup, Doğu Anadolu Bölgesinde bir ilde görev yapan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Başka illerde farklı sonuçlar elde edilebileceğinden farklı illerde de benzer çalışmalar yapılması yararlı olur. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışı konusunda makro düzeyde çalışmalar iller arasında doğrudan

karşılaştırma yapmayı sağlayabilir. Ancak, yapılan bu araştırmada okul yöneticilerinin yapmış oldukları kayırmacılık davranışları; okul bazında, cinsiyete göre ve kıdem yılı bazında karşılaştırılmamıştır. Benzer çalışma yapacak olan araştırmacıların, bunları dikkate alması yararlı olabilir.

- Nitel olarak, nepotizm davranışının birine bir okul düzeyinde odaklanarak, buradaki süreçlerin nasıl işleğini göstererek ama daha çok sonuçlarının bir örgüt olarak okula ve kurum olarak eğitime verdiği zararlar ortaya konabilir.
- Yine bu araştırmada, doğuda bir ilde hemşericilik yönünden kayırmacılık türünün fazla olduğu saptanmıştır. Bunun nedenleri arasında ilin görece olarak küçük bir il olması, il dışından gelen çoğu öğretmenin ilde kısa süre kalıp tayin isteyip gitmesi, il genelinde çalışan memurların genellikle bu ilden olması veya çevresinde yaşayan insanların olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu araştırma batıda yapıldığı zaman orda buna benzer sonuçlar daha az çıkabilir Ancak batıda cinsiyet açısından kayırmacılık, siyasi kayırmacılık gibi farklı kayırmacılık türleri daha detaylı ve kapsamlı araştırılabilir.
- Son olarak, araştırmalarda kayırmacılık konusu genellikle bir kuramsal çerçeve olmadan ele alınmaktadır. Bu durum, aynı ya da benzer bulguların tekrar edilmesine yol açmaktadır. Kuramsal bir temele dayanan çalışmalar, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının neden ve sonuçlarını çok daha derinlemesine ele alınmasını sağlayabilir. Örneğin, liderlik ile kayırmacılık arasında nasıl bir ilişkinin olduğu ve hangi liderlik türünün kayırmacılık davranışına daha açık olduğu araştırılabilir. İnsan kaynakları kuramsal çerçeveleri kullanılarak, okullarda kayırmacılığın etkilerinin daha büyük olup olmadığı ortaya konabilir. Örneğin, öğretmenler ne düzeyde görece yoksunluk hissetmektedirler? Nepotizm ile okul yöneticisi ve öğretmen devir oranı veya işe devam etmeme davranışı arasındaki ilişkiler araştırılabilir.
- Okulun örgüt boyutları ile kayırmacılık düzeyleri arasındaki ilişkiler, okul kültürü ve iklimi arasındaki ilişkiler ortaya konulabilir.

## EK 1

### Görüşme Formu

1. Kendinizi tanıtır mısınız?

- Yaş, cinsiyet, branş, kıdem yılı, medeni durum, öğrenim durumu.

2. Kayırmacılık kavramı sizce ne anlama gelmektedir?

3. Okullarda yöneticiler kayırmacılık davranışı gösteriyorsa, yaptığı kayırmacılık davranışları (türleri) nelerdir?

4. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ne gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır?

- Yönetici-öğretmen-öğrenci-veli ilişkileri nasıl etkilenmektedir?
- Okul kültürü ve iklimi nasıl etkilenmektedir?
- Eğitim süreci nasıl etkilenmektedir?

5. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının önlenmesi gerektiğine inanıyor musunuz?

- Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının önlenmesine yönelik alınması gereken önlemler nelerdir?

## KAYNAKLAR

- Aköger, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, Aralık, 14–22.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişki*. (Diyarbakır ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Dergisi*, 24 (1), 234-236.
- Asunakutlu T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4 (1), 19–35.
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6 (12), 4577-4586.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (1), 1-13.
- Baydar, T. (2004). *Yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bourdieu, P. ve Passeron, J. C. (2015). *Yeniden üretim: Eğitim sistemine ilişkin bir teorinin ilkeleri*. (Türkçe Söyleyen:A. Sümer, L. Ünsaldı ve Ö. Akkaya). Ankara: Heretik.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 1-21.
- Cesur, A. (2019) *“Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki” (Afyonkarahisar ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya:Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Cresswell, J. W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. (Çev. H. Özcan). Ankara Anı.
- Çoban, O. (1999). Bir siyasal yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomik etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), 173-193.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi (Bingöl ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Erdem, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin kronizm (eş- dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1), 51-69.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 2 (2), 141–149.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gülenay, S. S. (2018) “*Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında ilişkinin incelenmesi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Günay, Ö. F. (2004). *Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güner, N. (2019) “*Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki*” (Diyarbakır ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6, 3, 90-106.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kolukıncı, L. (2019) “*Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları*” (Ankara ili Altındağ ilçesi örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
- Kurt, E. ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, işlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, 2 (Özel Sayı), 82-96.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık (Van ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (3), 467-498.
- Okçu, V. ve Uçar, A. (2016) Effect of school principals' favouritism behaviors and attitudes on teachers' organizational commitment, based on the perceptions of primary and secondary school teachers. *Journal of Human Sciences*, 13 (3), 5901-5914.
- Özsemerci, K. (2002). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Sayıştay Araştırma Dizisi*. 9.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2), 179-206.
- Polat, S., & Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 47-66. [Online] www.enadonline.com DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.5c2s3m
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 71-92.
- Ragauskas, R. ve Valeškaitė, L. (2020). Nepotism, political competition and overemployment. *Political Research Exchange*, 2, 1, 1-16.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.
- Tabancalı, E. (2018). İlköğretim okullarında kayırmacılık. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10 (2), 162-175.
- TÜSİAD. (1995). *21. Yüzyıl için yeni bir devlet modeline doğru: Optimal Devlet*. İstanbul.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerine etkileri (Siirt ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Siirt: Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. 11.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 17-31.



## EXTENDED ABSTRACT

### Teacher Views on School Administrator Clientelist Attitudes and Behaviors

The purpose of this study was to reveal school administrator favoritism behaviors and their attitudes based on teacher views. The researchers explored teacher views on the concept of favoritism, the favoritism behaviors of school administrators exhibit, the circumstances that the favoritism behaviors emerge and the effects of school administrator favoritism behaviors, and the measures need be taken to prevent the favoritism behaviors and attitudes of school administrators.

Qualitative research was used. The participants of the study included 11 teachers in schools in an Eastern Anatolian Region in the 2020-2021 academic year. Snowball sampling was used in the selection of participant teachers. Data collected using an interview form. In the development of the interview form, expert opinions were sought, language was checked, and the form was piloted with two teachers who were not participants. The interviews were conducted online and by telephone based on the participant preferences. Before interviews conducted, the researcher introduced herself and the purpose of the study. The researcher provided information concerning the purpose of the study and assured participants that the identities of teachers and the names of the schools would be kept confidential.

The participants were requested to introduce themselves briefly. Then, their views on the following were taken: what the concept of favoritism meant for them, whether school administrators showed favoritism, if they did, how?. Whether they experienced this type of behavior, what type of favoritism they observed, and what were the results of school administrators' favoritism behaviors. Questions concerning how school administrators' favoritism attitudes and behaviors affected the relationships among administrators, teachers, students, and parents; how they influenced school culture and the educational process; and whether they believe that favoritism in schools could be prevented, and if they believe that it might be prevented, what can be done to prevent it.

Content analysis was used to analyze the data. Similar responses were determined and they were brought together within the framework of concepts and themes. Later, they were organized and interpreted in a way that it makes sense (Yıldırım & Şimşek, 2018, p. 242). During the data analysis, 4 themes and 16 sub-themes were found.

The following types of favoritism were found based on teacher views: Acquainted favoritism; compatriotism, friends, relatives, the principal's favorite teacher, and nepotism among administrators. Nepotism based on teachers' appointment status (paid-permanent-contracted), experience, and subject; nepotism by worldview; favoritism based on political views and unions. Nepotism concerning teacher character and behavior; Nepotism among teachers who are silent, benign, obnoxious, considered hard-working by the principal, vulgar, and clan members. Nepotism which fell under positive favoritism included gender. Favoritism based on various topics; speeding up the processing of official paperwork, assigning a better teaching schedule for morning and midday classes for teachers, assigning to classes with arguably "better" students and better physical conditions; based on within or exceeding the number of standard permanent staff positions (norm), providing rewards-penalties, assigning monitoring duty, mobbing, assigning additional teaching, assigning additional duties, being tolerant to certain individuals, ignoring when certain teacher are late.

Findings also indicated that the following negative effects of favoritism were expressed by participants: Deterioration of the relationships among administrators, teachers, students, and parents; increase in teacher turnover, having negative feelings, thoughts, and attitudes; being exposed to pressure, unfair complaints, being unsympathetic, increase in factions, isolation, seeing oneself superior to others. Effects of favoritism on school culture and climate were; disintegration, unfair competition, making only certain individuals happy/unhappy, the negative impact on school culture, the increase in gossip and blackmailing, unwillingness to work in school, decrease in the desire to work in a specific school, lower student achievement, losing one's trust in school and administrator, wasting time. The effects of favoritism on the educational process; being less enthusiastic, lower

respect for the profession, feeling inadequate, alienation from the profession, lower achievement levels, and negative effects on teaching and learning processes. Based on the results, we might conclude that the favoritism behavior of school administrators negatively affects the relationships among administrators, teachers, students, parents, school culture and climate, and the learning process almost in any conceivable way.

Recommendations were developed for practitioners and Ministry of Education based on teacher views to prevent favoritism in schools. In order to prevent favoritism, the current regulations needs to be replaced with a fair selection and appointment criteria. Teachers emphasized that principals should be selected based on merit. They should also have good communication skills, experienced, and fair. Incompetent individuals should not be assigned to the principal positions. Following the appointment of administrators in schools, teacher views should be considered on rotation, training, and supervision decisions of principals. Moreover, teachers should not be silent against principal favoritism. They should file their claims officially to the authorities. The influence of the teacher unions in the appointment of principal should be prevented. Restrictions may be imposed for the appointment of locals as principals. Especially, objective individuals should be selected based on merit in provinces. Principals and assistant principals should receive a rigorous training before the appointment and should be supervised regularly. Teacher views should be taken into consideration in the supervision of principals.