

ÖĞRETMEN PERSPEKTİFİNDEN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI

FAVOURITISM BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATOR FROM TEACHER PERSPECTIVE

Ayça KAYA¹

Başvuru Tarihi: 01.04.2022 Yayına Kabul Tarihi: 20.09.2022 DOI: 10.21764/maeuefd.1097162

(Araştırma Makalesi)

Özet: Kayırmacılık, okul yöneticilerinin kendilerine yakın gördüğü kişileri, yasalara aykırı biçimde desteklemesi ve koruması olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını öğretmen perspektifinden ele alarak kayırmacılığın olası etkilerini ortaya çıkarmak ve çözüm yolları geliştirmektir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yöntemi ile yürütülen araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme ile belirlenen 37 öğretmenden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmış olan veriler içerik ve betimsel analiz tekniklerine başvurularak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını dört tema (*türler, imkanlar, sorunlar ve önlemler*) ile açıklamışlardır. Okul yöneticilerinin en çok kronizm ve klientalizm türlerinde kayırmacılık yaptığı; kayırmacılıktan yararlanan kişilere en çok tanınan imkanın istekleri ve ihtiyaçları dikkate alarak öncelik tanıma (izin, ders programı, nöbet vb.) olduğu; kayırmacılık davranışlarının okulda en çok yol açtığı sorunların gruplaşma, huzursuzluk, güvensizlik ve isteksizlik olduğu ve kayırmacılık davranışlarını önlemek için okullarda en çok alınabilecek önlemlerin liyakate dayalı atama, adalet ve güven iklimi oluşturma, şeffaf ve tarafsız denetim olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Kayırmacılık, okul yöneticisi, okul yönetimi, öğretmen*

Abstract: Favouritism is defined as the unlawful support and protection of people whom school administrators deem close to them. The aim of this research is to examine the favoritism behaviors of school administrators from the perspective of teachers, to reveal the possible effects of favoritism and to develop solutions. The study group of the research, which was conducted with the phenomenology method, one of the qualitative research methods, consists of 37 teachers who were determined by homogeneous sampling, one of the purposive sampling methods, in the 2021-2022 academic year. The data collected with a semi-structured interview form were analyzed by applying content and descriptive analysis techniques. Teachers explained the favouritism behaviors of school administrators with four themes (types, opportunities, problems and precautions). School administrators mostly favor cronyism and clientalism; the most common opportunity for people who benefit from favouritism is to give priority (leave, syllabus, shift, etc.) taking into account their wishes and needs; it has been determined that the most common problems caused by favoritism at school are grouping, restlessness, insecurity and reluctance, and the most possible measures to prevent favoritism in schools are assignment based on merit, creating a climate of justice and trust.

Keywords: *Favouritism, school administrator, school administration, teacher*

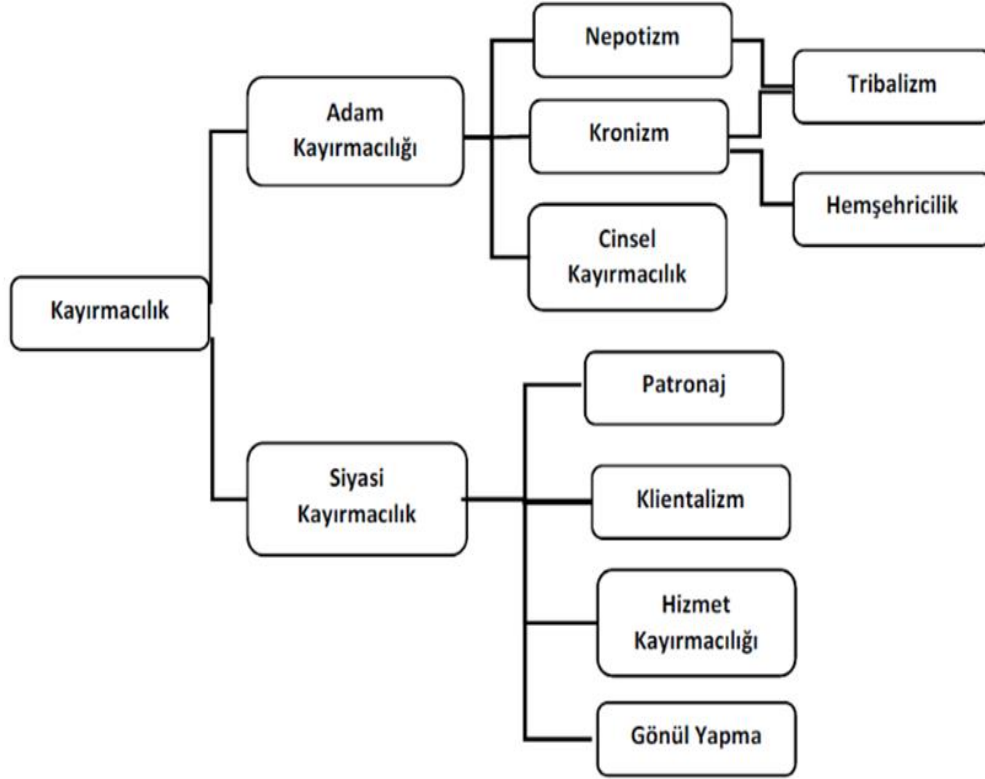
¹ Dr. Öğr. Üyesi, Haliç Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, aycabagmenkaya@halic.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7510-7708

Giriş

21. yy. dünyasında bazı kavramlar okul yöneticilerinin okul yaşantılarında sıklıkla kullanılır hale gelmeye başlamıştır. Bu kavramlardan bazıları adalet, demokrasi, şeffaflık, eşitlik, hesap verilebilirlik ve hak gibi kavramlardır (Meriç ve Erdem, 2013). Bu kavramların manalarının içini layıkıyla doldurarak bazı kişilere ayrıcalıklı davranmanın önüne geçilebileceği öngörülmektedir (Berkman, 2009). Nitekim kayırmacılık ile örgütsel güven üzerine yapılan çalışmalar irdelendiğinde kayırmacılık yaşandığı düşünülen örgütlerde güvenin de zedelendiği yönünde çıkarımlar mevcuttur (Keleş, Özkan ve Bezirci, 2011). Dolayısıyla eğitim örgütlerinde sağlıklı bir işleyiş olmasının temel koşullarından birisi paydaşlar arasındaki ilişkiler örgüsünden geçmektedir. Bu ilişkilerin de güven temeline dayandırılması kayırmacılık algısının önüne geçebilir (Akan ve Zengin, 2018). Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının olup olmadığı, varsa bunun örgüte nasıl yansıdığı üzerinde durulması ve araştırılması gereken önemli bir konudur. Kayırmacılığın yaygın olduğu bir yönetim, örgütün yetersiz ve niteliksiz ellerde kalmasına yol açmakta, örgütün düzeninin bozulmasına hatta yıkılmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarda bulunuyorsa öz değerlendirme yapması, eksik ve hatalı davranışlarını görerek bunların düzeltilmesi hususunda bu çalışmanın alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

“*Kayırmacılık*” kavramı kültürden kültüre farklılık göstermekle birlikte (Büte, 2011) Türkiye’de “iltimas, torpil” kelimeleri olarak kullanılan ifadeler kayırmacılık anlamına gelmektedir (Yavuzyiğit, 1996; Polat ve Kazak, 2014). Kayırmacılık, yöneticilerin kendilerine yakın gördüğü kişileri, yasalara aykırı biçimde desteklemesi ve koruması olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2007). Başka bir tanıma göre ise kayırmacılık, bireyin yetenek, eğitim düzeyi ve başarı gibi kriterleri dikkate alınmaksızın siyasi gücü elinde bulunduran kişilerle olan akrabalık yahut arkadaşlık bağlarının esas alınmasına dayalı olarak işin başına getirilerek (Pektaş, 1994) onlara karşı ayrıcalıklı davranılmasıdır (Aydın, 2002; Ramachander, 2011). Bu durumda bir kişi kendinden daha yetersiz olan birinin emrinde çalıştığında adil olmayan bir ortamda çalıştığı hissine kapılabilir (Büte, 2009) ve böylece bu durum örgüte zarar vererek güveni zedeler, memnuniyetsizliği arttırır (Kurt ve Doğramacı, 2014). Kayırmacılık davranışlarının görüldüğü bir örgütte, motivasyon ve bağlılık azalarak işten ayrılma niyetinin arttığı bilinmektedir (Büte, 2011). Buna karşın Türkiye’de personelin istihdamı için yapılan ulusal sınavların bir nebze de olsa kayırmacılığın önüne geçtiği

söylenbilir (Meriç, 2012). Öte yandan kayırmacılık davranışlarının demokrasiye de büyük ölçüde zarar verdiği göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur (Yıldırım, 2013). Kayırmacılığın çeşitli türleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Şahin'in (2021) yapmış olduğu sınıflama esas alınmıştır. Bu sınıflama Şekil 1'de gösterilmiştir. Ayrıca kayırmacılık türleri kısaca açıklanmıştır.



Şekil 1. Kayırmacılık türleri

Kayırmacılık Türleri

Adam kayırmacılığı.

Nepotizm (Akraba kayırmacılığı). Kişilerin belirli görevlere gelmesinde çabalarını ve yeteneklerini kullanmadan yalnızca akrabalık ilişkilerine dayalı olarak terfi ya da istihdam edilmesine denir (Asunakutlu ve Avcı, 2010; İyiışleroğlu, 2006). Nepotizmin geleneksel aile bağlarının daha yoğun olarak yaşandığı toplumlarda sıklıkla yaşanması muhtemeldir (Aktan, 2001). Nepotizm nedeniyle nitelikli çalışanlar istihdam edilmede sorun yaşayabilirler. İstihdam edilseler dahi bu duruma tanık olan çalışanlar için işten ayrılmaya dönük artışlar olabilir (Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013). Bununla birlikte örgüt içi gruplaşmalar yaşanarak örgütteki güven iklimini

zedeleyen unsurlar baş gösterebilir (Ören, 2007). Bundan dolayı da nitelikli insan sermayesi giderek örgütten uzaklaşabilir (Özler, Ergun ve Gümüştekin, 2007).

Kronizm (Tanıdık kayırmacılığı). İstihdam edilmede yahut örgüt içindeki olanakları kullanmada liyakat gözetmeden tanıdık ilişkilerini ön plana alarak kayırmacılık yapma durumudur (Yılmaz, 2007). Kronizm çeşitli etkenlerle kendini gösterebilir. Örneğin; memleketli olma, karşı cins veya hemcins olma, aynı okuldan mezun olma, aynı görüşten ya da ideolojiden olma, sosyal bir grubun içinde yer alma bunlardan bazılarıdır (Aydoğan, 2012; Çakır, 2014). Tanıdık kayırmacılığı yapan kişiler arasında bir dayanışma söz konusudur (Aytaç, 2010).

Cinsel kayırmacılık. Örgütte gücü elinde bulunduran kimselerin ilişki içerisinde oldukları kişileri yetenek ve başarılarına bakmaksızın onlara çıkar sağlayacak şekilde kayırması cinsel kayırmacılık olarak adlandırılır (Topbaş, 2021). Cinsel kayırmacılık, örgütte çeşitli problemlere yol açabilir (Sheridan, 2006). Çünkü bu duruma tanık olan çalışanlar verimli ve nitelikli olmanın değil de cinselliğin daha önemli olduğu düşüncesine kapılabilirler. Bu durum çalışanlar açısından diğerlerine (cinsel kayırmacılığı ön planda tutan kişilere) karşı bazı olumsuz duyguların (kıskançlık, öfke vb.) gelişmesine sebebiyet vererek örgüt ortamını da olumsuz etkileyecektir (Akyol, 2018).

Siyasi kayırmacılık.

Patronaj. Patronaj, liyakat ilkesini göz ardı ederek siyasi iktidara gelen kişinin önemli görevlerde bulunan kişilerin yerine kendi görüş ve isteklerini önemseyen kişileri ataması olarak adlandırılmaktadır (Eryılmaz, 2010). Patronaj uygulamasında siyasi kayırmacılık içinde olan liyakat ilkesi bulunmamaktadır (Şahin, 2021). Patronaj kayırmacılığı yapılan bir örgütte kişiler yanlış yapsalar bile üst yönetimin istediği ve onayladığı görüşleri destekleme düşüncesi hakimdir (Keklik Okul, 2021).

Klientalizm (Yanaşmacılık). Klientalizm kavramı “yanaşmacılık” kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır (Şahin, 2021). Yanaşmacılık sadece ödüllendirmeye dayalı olarak yapılmayıp, kayıran kişinin desteklenmemesi durumunda cezalandırmayı da beraberinde içeren bir kavramdır (Metin, 2011). Klientalizmin verdiği zararlardan biri kaynakların adil olmayan bir şekilde dağıtımını içermesidir. Bu da eşitsizliği arttıracaktır (Kurtoğlu, 2012). Demokratik ülkelerde, kritik birtakım makamlara getirilecek kişiler seçimle belirlenir. Eğer bu türden makamlar

demokratik yollarla oluşturulmuyorsa örgütlerde yanaşmacılığın görülmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Aktay, 2014).

Hizmet kayırmacılığı. İktidarda kalabilmek için kamu kaynaklarının bazı öncelikli olarak önem arz eden bölgelere tahsis edilmesi, belediyelerin halk tarafından onaylanacağı yatırımlara yönelmesi yoluyla yapılan kayırmacılıktır (Dileyici ve Özkıvrak, 2010).

Gönül yapma. Gönül yapma (suvasyon), hizmet kayırmacılığından farklı olarak özellikle seçim dönemlerinde devletin imkanlarını partiye doğrudan katkı sağlayan kişilere ayrıcalık sağlayarak sunma davranışıdır. Bu imkanların siyasi yöneticilerce dağıtılıyor olması siyasi boyut, imkanların parti destekçilerine veriliyor olması ise adam kayırmacılık olarak ele alınmaktadır. Bu yönüyle suvasyon, hem adam kayırmacılık hem de siyasi kayırmacılık kapsamında değerlendirilebilmektedir (Şahin, 2021).

Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Kayırmacılığın Etkileri

Okul yöneticileri bir takım kayırmacılık davranışlarında bulunabilirler. Bu kayırmacılık davranışı kimi zaman akrabalığa, kimi zaman arkadaşlığa, kimi zaman da siyasi görüşlere dayalı olarak farklı boyutlarda kendini gösterebilir (Güneş ve Köse, 2021). Tan'ın (2006) çalışmasında öğretmenlerin algılarına göre ders, sosyal etkinlikler ve ödül dağıtımı konularında adaletsizlik yapıldığı ortaya konmuştur. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum sergilediği algısı taşıyan bir öğretmenin başta yönetim ile iletişimde sorunlar baş gösterecektir. Yönetici-öğretmen iletişiminin sağlıklı yürüdüğü bir örgütte eğitim faaliyetlerinin de sağlıklı yürüyemeyeceği açıktır. 25/05/2004 tarihli ve 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanuna göre; Madde 14: *“Kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar, akraba, eş, dost ve hemşeri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar.”* Resmi gazetede yayımlanan bu yönetmelik, adam kayırmacılığın önüne geçmek, etik ilkeler doğrultusunda bir kamu hizmetinin yapılması için kamu görevlilerine bir yol gösterici olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında özellikle kamu personelinin istihdamında liyakatın gözetilerek hukuk ihlallerinin yapılmaması için etik ilkelerin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Öztürk, 2002). Öte yandan okul yöneticilerinin göreve getirilmesinde pek çok etik kavramdan söz edilirken diğer yandan bu durumun oldukça politik

bağlamda değerlendirilmesi öğretmenlerin istismar edilmesi düşüncesini de beraberinde getirmektedir (Blase and Blase, 2004). Zira Aydoğan'ın (2009) araştırma sonuçlarına yöneticiler kendileriyle uyumlu görüşler taşıyan, tanıdık ilişkileriyle yakınlık kurdukları kişileri kayırma eğilimi göstermektedir. Her ne kadar yönetimin adil bir anlayışla örgütü yönetmesi gerektiği bilinse de yasalarda belirtilmiş olan uygulamalar çoğunlukla gerçek yaşamla örtüşmemektedir. Çünkü kişilerin etik değer anlayışları birbirinden farklı olabilir. Bunun sonucunda da okullarda kayırmacılık davranışları sıklıkla görünür hale gelebilir (Tetik, 2010).

Okulların toplumsal açık sistem olduğu görüşünden hareketle okul ortamındaki ilişkilerin okul iklimine olan etkisi muhtemeldir. Bu ilişkilerin içinde kaçınılmaz bir biçimde kayırmacı yaklaşımların olduğu da bilinmektedir. Okulun işleyişinde etik kuralların göz ardı edilerek kayırmacı davranışlar sergilenmesi paydaşların okula karşı olan adalet algılarını olumsuz yönde değiştirmektedir (Polat ve Kazak, 2014). Dolayısıyla eğitim örgütlerinde kayırmacılığın yaşanması, öğretmenlerin motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Yaman, 2021). Okula karşı inancı azalan bir öğretmenin de kuvvetle muhtemel tükenmişlik yaşaması ve bunu da iş performansına yansıtması kaçınılmaz görünmektedir (Şahin, 2021). Macklem'e (2005) göre bir okulda kayırmacılık yüksekse o okulda terfileri, yöneticilerin niteliklerini ve okul iklimini yeniden gözden geçirmek gerekir. Çünkü bu türden okullarda korku kültürünün, stresin ve egoların yüksek seviyede olduğu varsayılmaktadır (Macklem, 2005). Oysa ki bir okul yöneticisinin okulun amaçlarına hizmet etmesi ve okulda adaletli bir okul iklimi oluşturması gerekmektedir. Bu da yöneticinin öğretmenlere hakkaniyetle yaklaşmasını gerektirmektedir. Birilerinin hak etmeden tercih edilmesi, diğerlerinin motivasyonunu düşürebilmektedir. Eğer bu durum çok açık bir şekilde diğerlerinde kayırmacılık algısı oluşturuyorsa bu husus duruma tanık olan öğretmenler tarafından okuldan ayrılma noktasına kadar gelebilmektedir (Şahin, 2021). Nitekim terfi ve işe alma gibi süreçlerde kayırmacılık algısının artmasıyla birlikte stresin de arttığı görülmektedir (Ercenap, 2006). Bu bağlamda, herhangi bir sebeple yönetici-çalışan arasında kötü bir iletişimin baş göstermesi çalışanın stres faktörü ile birleşerek çalışanın yaşamını tehdit edecek boyutlara dahi ulaşabilmektedir. Okullardaki kayırmacılık algısının fark edildiği anda çözülmesi gerekmektedir. Aksi halde bu durum diğer öğretmenler için huzursuzluk, bilgiyi kendine saklama, gruplaşma gibi sorunlara yol açabilir (Ramanchander, 2011). Argon (2014) tarafından yapılan nitel bir araştırmada katılımcılar; kayırma, taraf tutma vb. davranış ve tutumların olmadığı ortamlarda müdürün inandırıcılığının

arttığını, böylece öğretmenin pozitif duygularla işine yoğunlaşabileceğini, azimli, otokontrollü ve okul yöneticisi tarafından desteklenen bir öğretmenin bu desteği ve güveni boşa çıkarmamak adına daha özverili ve işine yönelik olumlu duygular geliştireceğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okul yönetiminin kayırmacı tutum ve davranışları öğretmenlerin yönetime olan güven duygusunu sarsmakta, örgütte örgütsel güven, iş motivasyonu, performans ve iletişim azalmaktadır (Akyol, 2018). Nitekim alanyazında okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının öğretmenlere yansıyan olumsuz sonuçlarını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Akan ve Zengin, 2018; Akyol, 2018; Argon, 2015; Aydın, 2015; Cesur ve Erol 2020; Coco ve Lagravinese, 2014; Demirbilek, 2018; Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Geçer, 2015; Gider, 2020; Gülay, 2018; Kahveci, Gülay ve Bahadır, 2019; Güner, 2019; Güneş ve Köse, 2021; Kahraman, 2020; Karademir, 2016; Keskin, 2018; Meriç, 2012; Meriç ve Erdem, 2013; Metin, 2020; Okçu, Adıgüzel ve Gök, 2018; Özdemir, 2019; Özer ve Çağlayan, 2016; Polat ve Kazak, 2014; Sancak, 2021; Turhan ve Erol, 2020; Uçar, 2016; Yaman, 2021). Kayırmacılık davranışlarının yaşandığı bir okulda var olan güvensiz iklim tüm paydaşlara yansiyacaktır. Eğitimde başarının anahtarı karşılıklı güvene dayalı samimi bir okul ikliminden geçmektedir. Ancak, okul ortamında öğretmenlerin adil olmayan uygulamalara tanık olması güvensizlik iklimini de tetikleyecektir (Akyol, 2018). Bu bağlamda yöneticiler eğer kayırmacı tutum ve davranışlarda bulunuyorlar ise bu tutumlarının etkilerini göz önüne alarak davranmalı, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarına dönüştürmemelidir. Okulda uyanacak bir kayırmacılık algısı bile okuldaki güven iklimini zedelemeye yetecek güçtedir. Bu algının oluşmaması için okul yönetimi şeffaf, demokratik, eşitlikçi, hak ve adalet kavramlarını üstün tutan bir yönetim tarzı benimsemelidir. Nitekim okul yöneticilerinin atanma süreçlerinde kayırmacılığın önüne geçildiği takdirde yöneticilerin göreve başladıkları zaman okullarında adil yönetim süreçlerini benimsemeleri beklenmektedir (Meriç, 2012). Öte yandan yöneticilerin astlarına yönelik yaptıkları kayırmacı davranışlar dikkate alındığında öğretmenlerin bu noktada görüşlerine başvurulması önem arz etmektedir (Argon, 2015). Bu anlamda öğretmenlerin görüşlerinin, yöneticilerin öz değerlendirme yaparak kendilerini değerlendirmelerine ve farkındalıklarının artmasına olanak tanıyacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını öğretmen perspektifinden ele alarak kayırmacılığın olası etkilerini

ortaya çıkarmak ve çözüm yolları geliştirmektir. Bu bağlamda araştırmının problemini “*Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları nelerdir?*” sorusu oluşturmaktadır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yöntemi kullanılmış olup; farkındalık taşıdığımız ancak ayrıntılı ve derin bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılmıştır. Olgular doğrudan yahut dolaylı biçimde gözlenebilen deneyim, yönelim, olay veya durumlar olabilir (Creswell, 2013). Bu nedenle öğretmen perspektifinden okul yöneticisinin kayırmacılık davranışları olgu biçiminde ele alınmış; öğretmenlerin bu olguyu anlama ve değerlendirme biçimleri ile olguya yönelik görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan benzeşik örnekleme ile belirlenmiştir. Bu örneklemede küçük benzeşik bir örneklem oluşturmak yoluyla belirgin bir alt grup tanımlanmaktadır. Bu noktada amaç, çeşitliliği azaltarak analizi basitleştirme ve grup görüşmelerini kolaylaştırmadır (Patton, 2014). Bu kapsamda okul yöneticisi tarafından okulunda kayırmacılık yapıldığını düşünen öğretmenler araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu amaçla da araştırma öncesi çalışma grubunu oluşturmak için tesadüfi olarak ulaşılabilen öğretmenlere “okulunuzda okul yöneticiniz tarafından kayırmacılık yapıldığını düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiş ve “evet” yanıtını veren 37 gönüllü öğretmen araştırmada yer almıştır. Öğretmenlerin %59,5’i (22) kadın, %40,5’i (15) erkek; yarısından fazlası (%56,8-21 kişi) 31-40 yaş aralığında ve lisans düzeyindedir. Ayrıca %29,7’si (11) 11-15 yıl ve diğer %29,7’si (11) de 20 yıl üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %37,8’i (14) 1-3 yıldır çalıştıkları okulda bulunmaktadır. %40,5’i (15) ilkokulda, %35,1’i (13) ortaokulda görev yapmaktadır. Resmi okulda çalışan öğretmenler %59,5 (22) iken, özel okulda çalışan öğretmenler ise %40,5 (15) diliminde yer almaktadır.

Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış bir form kullanılmıştır. İlgili formun esnekliğe, standartlığa, bir konu hakkında derinlemesine bilgi toplanmasına ve katılımcıların görüşlerini istedikleri şekilde yazıya dökebilmesine fırsat vermesine

dayalı olarak sıklıkla tercih edildiği göz önünde bulundurulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu nedenle öğretmenlerin yaşadıkları deneyimleri ve fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanımak, yanlılığı azaltmak ve herhangi bir sınırlandırma olmadan nesnel bir ortam sunmak için görüşler yazılı olarak alınmıştır.

Geçerlik ve güvenilirlik için alanyazın taraması yapılarak konuya ilişkin en etkili soruların neler olabileceği yönünde araştırma yapılmıştır. Bu sebeple açık uçlu sorular yazılmış ve alan uzmanlarından (dört kişi) destek alınmıştır. Ayrıca katılımcılardan gönüllü olduklarına ilişkin onam formu ile teyit istenmiştir. Eğitim bilimleri alanında uzman olan dört kişinin görüşü alınarak hazırlanan formun Türkçe öğretmeni tarafından da kontrolünün yapılması sağlanarak kapsam geçerliği sağlanmıştır. Ön uygulama sonucunda veriler alanyazınla karşılaştırılarak kontrol edilmiş ve formun son hali netleştirilmiştir. Nihai form öğretmenlere dağıtılarak görüşler alınmıştır. 4 adet açık uçlu sorudan oluşan görüşme formunun içeriği aşağıda belirtilmiştir.

- 1. Okul yöneticiniz hangi kayırmacılık davranışlarında (türlerinde) bulunmaktadır?*
- 2. Okulunuzda kayırmacılıktan yararlanan kişilere ne gibi imkanlar tanınmaktadır?*
- 3. Okul yöneticinizin kayırmacılık davranışı okulda ne gibi sorunlara sebep olmaktadır?*
- 4. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları sergilememeleri için okullarda ne gibi önlemler alınması gerekmektedir?*

Verilerin Analizi

Araştırmada geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında inandırıcılık (iç geçerlik), aktarılabirlik (dış geçerlik), tutarlılık (güvenirlik) ve teyit edilebilirlik stratejileri kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Öğretmenlerle yapılan görüşmelerin gönüllülük esas alınarak uygulanmasına dikkat edilmiş; öğretmenlere gönüllü onam formu ile çalışmanın detayları açıklanmış ve böylece inandırıcılık stratejisi uygulanmıştır. Alanyazın incelenerek bulgularla paralel noktalardan alıntılar yapılmış ve aktarılabirlik stratejisi uygulanmıştır. Formun uzmanlarca incelenmesi, görüşlerinin alınması, katılımcıların yazılı verdikleri kayıtların kodlarla aktararak tekrar kendilerinin onayının alınması ile tutarlılık stratejisi uygulanmıştır. Son olarak da veri toplama aracının geliştirilmesinde uzmanların görüşleri alınmış; analiz sürecinde de alan uzmanının kodlama yapması istenmiş ve böylece teyit edilebilirlik stratejisi uygulanmıştır.

Verilerin analizi içerik ve betimsel analiz tekniklerine dayalı olarak çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre içerik analizinde birbirine benzeyen veya benzer özellikler gösteren temalar oluşturulur. Buna istinaden okuyucunun anlayacağı biçimde birbiriyle benzer özellikler taşıyan kodlar ve temalar belirlenmiştir. Sonrasında da temalara ilişkin yorum yapılmıştır. Yorumların benzer ve farklı olma durumuna göre katılımcıların görüşleri ilgili temalara yerleştirilmiştir. Ayrıca veriler yorumlanırken sayısallaştırma yapılması da içerik analizinin en belirgin özelliklerinden biridir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017). Burada amaç güvenilirliğin artırılması, yanlılığın azaltılması, kategoriler arasında karşılaştırmaların yapılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda her görüş kim tarafından söylenmiş, ne kadar sıklıkla tekrar edilmiş incelenerek sayısallaştırma yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların görüş sayıları tablolarda gösterilmiştir. Bir kişinin birden fazla görüşü tabloya yazıldığı için toplam görüş sayıları ayrıca yazılmamıştır. Görüşler olduğu gibi aktarılarak betimsel analiz yapılmış; içerik analizinde ortaya çıkan verilerin desteklenmesi sağlanmıştır. Araştırmanın bulguları kuramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü [$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$] ile tespit edilmiştir. Güvenirliğin sağlanmasında nitel araştırma yöntemlerini kullanmada deneyimli olan bir eğitim bilimleri alan uzmanı (S.U.) ile araştırmacı (A.K.) verileri ayrı ayrı kodlamış; yapılan kodlamalar birbiriyle karşılaştırılmıştır. Güvenirlik %88 olarak hesaplanmış; bu sonuç %70'ten fazla olduğu için hesaplama yüksek düzeyde güvenilir kabul edilmiştir. Miles ve Huberman'a (1994) göre uyuma yüzdesi %70 ve daha üstüdeyse güvenilirlik için yeterli bir düzeydir. Son olarak da tema ve kodlar tekrar bir uzmana gönderilerek bilgilerin teyit edilmesi sağlanmıştır. Katılımcıların kimliklerini gizli tutmak esas olduğundan bulguları açıklarken öğretmenlere Ö1, Ö2, ...Ö37 şeklinde kod verilmiştir. Veriler 2021- 2022 eğitim-öğretim yılının mart ayında araştırmaya gönüllü olarak katılma isteğinde bulunan ve onay veren öğretmenlere uygulanmıştır.

Araştırmanın Etik Kurul İzni

Bu araştırma, Haliç Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 23.02.2022 tarihli ve 30 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bulgular

Araştırmanın soruları kapsamında verilerin analiz edilmesi sonucunda dört tema elde edilmiş; bu temalar “türler”, “imkanlar”, “sorunlar” ve “öneriler” biçiminde adlandırılmıştır. Temalar ve ilişkili kodları Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları

Okul yöneticilerinin yaptığı kayırmacılık türleri

“Okul yöneticiniz hangi kayırmacılık davranışlarında (türlerinde) bulunmaktadır?” sorusuna ilişkin ortaya çıkan “türler” teması ve ilgili kodları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları (türleri)

Görüşler	Katılımcılar	n
Kronizm	Ö1, Ö5, Ö6, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13, Ö17, Ö18, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30, Ö32, Ö33, Ö35, Ö37	23
Klientalizm	Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö10, Ö11, Ö14, Ö16, Ö20, Ö21, Ö22, Ö25, Ö26, Ö28, Ö30	15
Nepotizm	Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö15, Ö17, Ö22, Ö29	9
Cinsel	Ö8, Ö10, Ö13, Ö17, Ö26, Ö33, Ö35, Ö36, Ö37	9

Tablo 1’deki görüşlere göre okul yöneticilerinin gösterdiği kayırmacılık türleri sırasıyla; kronizm (n=23), klientalizm (n=15), nepotizm (n=9) ve cinsel (n=9) kayırmacılık şeklindedir. Elde edilen bu bulgular neticesinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en çok gösterdikleri kayırmacılık türlerinin kronizm (tanıdık) ve klientalizm (yanaşmacılık) olduğu; nepotizm (akraba) ve cinsel kayırmacılık türlerinin ise eşit düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda konuya ilişkin çarpıcı öğretmen görüşlerinden örneklere yer verilmiştir:

“Kendi memleketinizde öğretmenlik yapmıyorsanız hemşeriliğe, öğretmenlik kıdeminize ya da ahbap çavuş ilişkisine bağlı olarak az ya da kimi durumlarda çok sorumluluk veriliyor.” (Ö28)

“Daha önce çalıştığı iş arkadaşlarına daha fazla tolerans gösterdiğini düşünüyorum. Sözlü uyarıda bulunduğu öğretmenler genelde okul dışında samimi olmadığı çalışanlar olduğunu düşünüyorum.” (Ö29)

“Kendi sendikasıdan olan öğretmenlere daha pozitif davranır.” (Ö24)

“Okul yöneticim siyasi düşüncesine yakın olan öğretmenlere ayrıcalıklı davranıyor. O kişilerin okuldaki yaptırım gücü daha fazla oluyor.” (Ö11)

“Kardeşi aynı zamanda müdür asistanı. Her şartta onu koruyor. Hata yapsa bile. Net görüyoruz bunu.” (Ö5)

“Erkek öğretmenlere karşı daha bir zafiyeti var. Karşı cins yani. Toplantılarda hep erkeklerin dediklerini onaylıyor, kadınlar konuşunca tersliyor ya da duymazdan geliyor.” (Ö17)

Okul yöneticilerinin yaptığı kayırmacılıktan yararlanan kişilere tanınan imkanlar

“Okulunuzda kayırmacılıktan yararlanan kişilere ne gibi imkanlar tanınmaktadır?” sorusuna ilişkin ortaya çıkan “imkanlar” teması ve ilgili kodları Şekil 3’te gösterilmiştir.

Tablo 2.

Kayırmacılıktan yararlanan kişilere tanınan imkanlar

Görüşler	Katılımcılar	n
İstekleri ve ihtiyaçları dikkate alarak öncelik tanıma	Ö1, Ö5, Ö6, Ö12, Ö13, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30, Ö32, Ö34, Ö35, Ö37	17
İş yükü ve görevlendirmeleri azaltma	Ö4, Ö10, Ö11, Ö18, Ö20, Ö25, Ö27, Ö30	8
Hataları örtbas etme	Ö5, Ö7, Ö15, Ö26, Ö33, Ö34, Ö35, Ö37	8
Haksız itibar gösterme ve takdir etme	Ö3, Ö10, Ö13, Ö17, Ö21, Ö31, Ö35	7
Haksız terfi/mevki imkanına sahip olma	Ö9, Ö10, Ö12, Ö17, Ö25, Ö32	6
Haksız kazanç fırsatları sunma	Ö12, Ö14, Ö17, Ö19, Ö22, Ö26	6
Eğitim imkanlarından öncelikli yararlanma	Ö2, Ö8, Ö9, Ö22, Ö31	5

Tablo 2’deki görüşlere göre okul yöneticilerinin gösterdiği kayırmacılıktan yararlanan kişilere tanınan imkanlar sırasıyla; istekleri ve ihtiyaçları dikkate alarak öncelik tanıma (n=17), iş yükü ve görevlendirmeleri azaltma (n=8), hataları örtbas etme (n=8), haksız itibar gösterme ve takdir etme (n=7), haksız terfi/mevki imkanına sahip olma (n=6), haksız kazanç fırsatları sunma (n=6) ve eğitim imkanlarından öncelikli yararlanma (n=6) şeklindedir. Elde edilen bu bulgular neticesinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin gösterdiği kayırmacılıktan yararlanan kişilere en çok tanınan imkanın istekleri ve ihtiyaçları dikkate alarak öncelik tanıma (izin, ders programı, nöbet vb.) olduğu görülmektedir. Aşağıda konuya ilişkin çarpıcı öğretmen görüşlerinden örneklerle yer verilmiştir:

“Sözlü uyarılara daha az maruz kaldığı için derse giriş çıkış süreçlerinde daha rahat. İzin isteme durumunda stres yaşamamakta. Toplantılarda daha çok konuşma durumu söz konusu.” (Ö29)

“Kayırmacılıktan yararlanan kişilerin istek ve önerileri daha az filtreden geçip daha hızlı bir şekilde ve daha olumlu sonuçlanmaktadır.” (Ö35)

“Bazı vakitlerde müdürün isteklerine hiçbir itirazda bulunmayan kişilerin bazı eksikleri hoş karşılanmakta. Örneğin eksik evrak, nöbet yerinde bulunmama gibi.” (Ö33)

“Okul işlerinde daha az görevlendiriliyor o kişiler maalesef. Bütün yükü çeken biz oluyoruz.” (Ö20)

“Yaptıkları işlerde daha çok övgü, tebrik alıyorlar. Bu da diğer personelin çalışma şevkini kırıyor.” (Ö3)

“İdareci olarak yükselme, esnek çalışma saati, disiplinsiz davranışları görmezden gelme. Kısacası kolaylıkla mevki sahibi olabiliyor bu tür insanlar.” (Ö9)

“Özellikle ücretli eğitimler düzenlendiğinde o kişilere öncelik veriyor alanıyla ilgili olsun ya da olmasın. Ayrıca ücretli sınavlarda görev alabiliyorlar.” (Ö8)

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışının neden olduğu sorunlar

“Okul yöneticinizin kayırmacılık davranışı okulda ne gibi sorunlara sebep olmaktadır?” sorusuna ilişkin ortaya çıkan “sorunlar” teması ve ilgili kodları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Kayırmacılık davranışının neden olduğu sorunlar

Görüşler	Katılımcılar	n
Gruplaşma	Ö2, Ö5, Ö14, Ö16, Ö22, Ö24, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30, Ö32, Ö33, Ö35, Ö36, Ö37	15
Huzursuzluk	Ö1, Ö10, Ö11, Ö17, Ö18, Ö21, Ö26, Ö30, Ö31, Ö32, Ö35	11
Güvensizlik	Ö4, Ö7, Ö9, Ö10, Ö19, Ö20, Ö24, Ö25, Ö35, Ö37	10
İsteksizlik	Ö6, Ö8, Ö9, Ö11, Ö15, Ö17, Ö18, Ö24, Ö32	9
Değersizlik	Ö3, Ö10, Ö13, Ö17, Ö20, Ö23, Ö25, 26	8
Performans düşüklüğü	Ö6, Ö10, Ö11, Ö18, Ö26, Ö33	6
Adanmışlığın azalması	Ö1, Ö10, Ö12, Ö17, Ö26, Ö37	6
Özgüven eksikliği	Ö7, Ö10, Ö13, Ö16	4

Tablo 3’teki görüşlere göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının okulda yol açtığı sorunlar sırasıyla; gruplaşma (n=15), huzursuzluk (n=11), güvensizlik (n=10), isteksizlik (n=9), değersizlik (n=8), performans düşüklüğü (n=6), adanmışlığın azalması (n=6) ve özgüven eksikliği (n=4) şeklindedir. Elde edilen bu bulgular neticesinde öğretmen görüşlerine göre okul

yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının okulda en çok yol açtığı sorunların gruplaşma, huzursuzluk, güvensizlik ve isteksizlik olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda konuya ilişkin çarpıcı öğretmen görüşlerinden örneklere yer verilmiştir:

“Olumsuz bir okul iklimi olduğu için okul yönetimini kayıranlar ve okul yönetimiyle soğuk ilişkisi olanlar arasında gruplaşmalar olabiliyor.” (Ö29)

“Öğretmenler arası huzursuzluk yaratıyor. Bir şey yapmak çalışma yapmak isteyen öğretmenleri soğutuyor.” (Ö34)

“Kendi zümrendeki arkadaşına daha farklı bir gözle bakıyorsun. Kayırıldığını bildiğin için okulda güvensizlik yaşanıyor.” (Ö37)

“Genç öğretmenlerin heveslerinin kırılması, öğretmenler odasındaki sohbetlerde okul yöneticisinin desteklediği kişilerin konuyu bir şekilde din eksenine çekmeleri isteksizlik oluşturuyor.” (Ö6)

“Bu durum hak yenmesi duygusuna ve vasıfsız kişiler tarafından ezilmenize neden olur. Sonrası da malum değersiz hisseder insan kendini.” (Ö17)

“Kayırılan kişilerin yapmadıkları işi yapıyormuş gibi görülmelerine, asıl işi yapanların da yaptıkları işler görülmediğinden kendilerini yetersiz, tükenmiş hissetmesine neden oluyor.” (Ö15)

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışına yönelik alınabilecek önlemler

“Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları sergilememeleri için okullarda ne gibi önlemler alınması gerekmektedir?” sorusuna ilişkin ortaya çıkan “önlemler” teması ve ilgili kodları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.

Kayırmacılık davranışlarına yönelik alınabilecek önlemler

Görüşler	Katılımcılar	n
Liyakate dayalı atama	Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö17, Ö20, Ö23, Ö34	10
Adalet ve güven iklimi oluşturma	Ö1, Ö4, Ö8, Ö10, Ö12, Ö14, Ö15, Ö27, Ö35, Ö37	10

Şeffaf ve tarafsız denetim	Ö6, Ö7, Ö9, Ö12, Ö22, Ö25, Ö29, Ö30, Ö31, Ö33	10
Demokratik yaklaşım olması	Ö2, Ö4, Ö6, Ö11, Ö14, Ö15, Ö18, Ö26, Ö32	9
Yetkinliklerin arttırılması	Ö2, Ö9, Ö16, Ö17, Ö24	5
Mevzuata uygunluk	Ö1, Ö5, Ö13, Ö27	4
Rotasyonun daha sık yapılması	Ö3, Ö5, Ö9	3

Tablo 4'teki görüşlere göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları sergilememeleri için okullarda alınabilecek önlemler sırasıyla; liyakate dayalı atama (n=10), adalet ve güven iklimi oluşturma (n=10), şeffaf ve tarafsız denetim (n=10), demokratik yaklaşım olması (n=9), yetkinliklerin arttırılması (n=5), mevzuata uygunluk (n=4) ve rotasyonun daha sık yapılması (n=3) şeklindedir. Elde edilen bu bulgular neticesinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları sergilememeleri için okullarda en çok alınabilecek önlemlerin liyakate dayalı atama, adalet ve güven iklimi oluşturma, şeffaf ve tarafsız denetim olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda konuya ilişkin çarpıcı öğretmen görüşlerinden örneklere yer verilmiştir:

“Liyakat temelli atamalar olmalı. Okul müdürlüğü görevine atananların tarafsızlık ilkesi gereği herhangi bir sendikaya üye olmaması gerekir. Eğer mümkünse nüfusunun bulunduğu yerleşim yerinde görev alamamalı.” (Ö11)

“Okulda alınan kurallar herkese eşit şekilde uygulanmalı. Alınan ya da alınacak kararlarda okula yeni başlayan öğretmenlerin de fikirleri alınmalı.” (Ö12)

“En iyi ihtimalle yöneticileri bağımsız bir şekilde denetleyecek farklı oluşumlara ihtiyaç var. Veliler ve öğrencilerden oluşan gruplar kurulup, yaptırımı olan puanlama sistemi ile yöneticiler kontrol edilebilir.” (Ö6)

“Öğretmenler sadece bir davranışıyla değil ayrıntılı puanlama anahtarları yani rubrikler kullanılarak değerlendirilmeye alınmalı ve ödüle başvurulmalıdır. Bu da adaletsizlik hissini ortadan kaldırıp kayırmacılığın önüne geçebilir.” (Ö31)

“Tüm iş ve işlemler mevzuata uygun olarak düzenlenmelidir. Siyasi ilişkileri birbiriyle uyumlu olan yönetici ve öğretmenler yerine mevzuatın gerektirdiği kural ve kaidelere göre okulu yönetenlere ihtiyacımız var.” (Ö1)

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Mevcut araştırma okul yöneticilerinin okullarda kayırmacılık davranışları sergilediğini öğretmen görüşleriyle ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını dört tema (*türler, imkanlar, sorunlar ve önlemler*) ile açıklamışlardır. Okul yöneticilerinin en çok kronizm (tanıdık) ve klientalizm (yanaşmacılık) türlerinde kayırmacılık yaptığı; kayırmacılıktan yararlanan kişilere en çok tanınan imkanın istekleri ve ihtiyaçları dikkate alarak öncelik tanıma (izin, ders programı, nöbet vb.) olduğu; kayırmacılık davranışlarının okulda en çok yol açtığı sorunların gruplaşma, huzursuzluk, güvensizlik ve isteksizlik olduğu ve kayırmacılık davranışlarını önlemek için okullarda en çok alınabilecek önlemlerin liyakate dayalı atama, adalet ve güven iklimi oluşturma, şeffaf ve tarafsız denetim olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bazı araştırmalar (Akyol, 2018; Argon, 2015; Aydoğan, 2009; Geçer, 2015; Kahraman, 2020; Özer ve Çağlayan, 2016; Polat ve Kazak, 2014; Turhan ve Erol, 2020; Uçar, 2016; Yaman, 2021) bu bulguyu destekler niteliktedir. Diğer bir deyişle bu araştırmaların sonuçlarına göre okul yöneticilerinin okullarda kayırmacılık yaptığı düşüncesi hakimdir. Öte yandan okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarında bulunduğu; fakat bu durumun düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşan araştırmalar da (Akan ve Zengin, 2018; Aydın, 2015; Cesur ve Erol, 2020; Demirbilek, 2018; Gider, 2020; Gülay, 2018; Kahveci, Gülay ve Bahadır, 2019; Güner, 2019; Güneş ve Köse, 2021; Karademir, 2016; Keskin, 2018; Meriç, 2012; Özdemir, 2019; Sancak, 2021) mevcuttur. Buna karşın okullarında hiçbir zaman kayırmacılık yapılmadığını vurgulayan araştırma (Tabancalı, 2018) da görülmektedir.

Araştırmanın birinci sorusundan elde edilen bulgular neticesinde okul yöneticilerinin en çok kronizm (tanıdık) ve klientalizm (yanaşmacılık) türlerinde kayırmacılık yaptığı görülmüştür. Başka bir deyişle okul yöneticileri kendilerine yakın buldukları öğretmenleri kayırma eğilimi göstermektedir. Bunu kimi zaman okul yaşamının dışında devam ettirdikleri dostluklarına, kimi zaman da görüşlerinin desteklenmesine istinaden yapmış olduğu öğretmenlerce ifade edilmiştir. Bu bulgu Aydoğan'ın (2009) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenler yöneticilerinin, kendisiyle siyasi anlamda benzer görüşlere sahip olanları, hemşeri olduğu kişileri ve arkadaşlarını kayırdıklarını ifade etmişlerdir. Şahin'e (2021) göre, bazı kişiler kendilerine yakın olan kişileri destekleme isteğindedir. Özellikle bu kişiler okul yöneticisi gibi yetkili bir makamdaysa tanıdık, siyasal görüş, akrabalık ilişkileri gibi ilişkilerini kullanarak bazı

öğretmenleri kayırabilirler. Ayrıca eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin kronizmden (tanıdık kayırmacılığı) kaçınması gerektiği de vurgulanmaktadır (Turhan ve Erol, 2020). Yöneticiler bazı kişilerle daha yakın ve samimi ilişkiler kurarak onları kayırma eğilimi gösterirler. Bu durumda diğer öğretmenlerin rahatsızlık duyarak güvensizlik hissetmesi doğaldır. Çünkü aynı hak ve sorumluluklara sahip olduğunu bilen öğretmenler açısından bakıldığında okulda adaletsizlik söz konusu olmaktadır. Böylece okuldaki bazı olumlu duyguların yerini olumsuz duygular almaya başlayabilir (Biber, 2016).

Araştırmanın ikinci sorusundan elde edilen bulgular neticesinde okul yöneticilerinin gösterdiği kayırmacılıktan yararlanan kişilere en çok tanınan imkanın istekleri ve ihtiyaçları dikkate alarak öncelik tanıma (izin, ders programı, nöbet vb.) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışında buldukları öğretmenler okullarında isteklerini yaptırabilme gücüne sahiptir. Çünkü kayıran açısından kayırılan kişi, diğer kişilere göre öncelik ifade etmektedir (Biber, 2016). Oysa ki okul yöneticileri kabul edilebilir değerler ve etik kurallar ile donatıldıklarını düşünmektedirler. Ancak zaman içerisinde inandıkları birtakım değerleri çiğneyerek kayırmacılık davranışlarında bulunmaları muhtemeldir. Bunun sonucunda da kayırdıkları kişilerin beklentilerine öncelik vererek diğerlerinin beklentilerini görmezden gelebilirler. Argon'un (2015) araştırmasında da kayırmacılıktan yararlananların istek ve işlerini kolaylıkla yaptıkları görüşü yüksek düzeyde ifade edilmiştir. Pounder ve Blase (1988) çalışmalarında, okul yöneticilerinin bazı kayırmacı davranışlarda bulduklarını (terfi, işe alma ve son verme, görevlerin ve kaynakların dağıtımını gibi) saptamıştır.

Araştırmanın üçüncü sorusundan elde edilen bulgular neticesinde okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının okulda en çok yol açtığı sorunların gruplaşma, huzursuzluk, güvensizlik ve isteksizlik olduğu görülmektedir. Öğretmenler, kayırılan kişilerle kayırılmayan kişiler olarak farklı gruplar olduğunu, bu durumun okulda huzursuzluğa ve gerginliğine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca kayırmacılık davranışları sonucunda okulda güvensizlik ikliminin hakim olduğunu, iş yapmakla ilgili isteksizliklerini dile getirmişlerdir. Polat'ın (2013) araştırma sonuçları bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucunda kronizmin örgütsel güveni olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araslı, Arıcı ve Araslı'nın (2016) çalışmasına göre, kayırmacılık adalet duygusunu zayıflatmakta, motivasyonu düşürmekte ve performansı azaltmaktadır. Benzer şekilde Akyol'un (2018) çalışmasında da yöneticilerin kayırmacılık davranışlarının artması

öğretmenlerin örgütsel bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır. Büte'nin (2011) çalışmasına göre, kayırmacılığın çalışanların örgütsel bağlılıkları, stres, işten ayrılma eğilimi artmakta iken işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır. Bu noktada yöneticilerin sergilediği duruş oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin duruşları örgütte güveni arttırabileceği gibi, var olan güveni de yok edebilir. Ayrıca örgütlerde kayırmacılık davranışlarının varlığı gruplaşmalara da yol açabilmektedir. Bir örgütteki gruplaşmalar çatışmaları da beraberinde getirir. Çatışmanın yoğun olması da giderek kişilerin aidiyeti sorgulamalarına ve aidiyet hislerinin zayıflamasına yol açmaktadır. Kaçınılmaz olarak kendisini dışlanmış hisseden çalışanlarda bir süre sonra tükenmişliğin yaşanması da olasıdır (Yaman, 2021). Dolayısıyla bir okul yöneticisinin görevlerinden biri, okuldaki tüm informal grupları etik ilkeler çatısı altında birleştirebilme olmalıdır (Güner, 2019).

Araştırmanın dördüncü sorusundan elde edilen bulgular neticesinde okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları sergilememeleri için okullarda en çok alınabilecek önlemlerin liyakate dayalı atama, adalet ve güven iklimi oluşturma, şeffaf ve tarafsız denetim olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğu, kayırmacılık davranışlarının önlenmesi için yöneticilerin liyakate dayalı olarak atanması, herkesin düşüncelerinin dikkate alındığı şeffaf, adaletli bir güven ortamının sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgüt yaşamında çalışanların objektif kriterlere göre; diğer bir deyişle onların bilgisine, yeteneğine ve uzmanlık alanına göre uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ve terfi ettirilmesi kayırmacılığın karşıtı olarak ancak liyakatle mümkün olmaktadır. Bunun aksi uygulandığı takdirde çalışanları işe yerleştirme ve terfi ettirme örgütün amaçlarına ulaşmasından daha önemli görülmektedir (Keklik Okul, 2021). Bursalıoğlu'na (2013) göre okul yöneticisi, öğretmenlik kadar yöneticilik eğitimi de görmelidir. Öte yandan direkt olarak kayırmacı davranışlar için uygulamada olan ceza-i bir yaptırım olmamakla beraber “görevi kötüye kullanma suçu”, kayırmacılık davranışına öngörülmesi muhtemel ceza için yol gösterici norm niteliğinde olabilir (Güner, 2019). Özkanan ve Erdem'in (2016) araştırmasında kayırmacılığın önüne geçilmesi için sınavların adaletli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte okullarda etik kurallar programı hazırlanarak okullarda etik değerlerin benimsenmesine yönelik adımlar atılabilir. Çünkü okul yaşamı diktatörlüğün olmaması gereken değere dayalı örgütlerdir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öncelikle kendilerinin etik değerlere uygun biçimde davranması, sonra öğretmenlerden etik değerlere uymalarını beklemesi gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarla etik değerlerin dışına çıkarak birtakım uygulamalarda bulunması okulun tüm paydaşlarını olumsuz etkileyecektir. Bu tutum ve davranışlar öncelikle öğrenciye, sonra da öğretmenlere sirayet ederek okul ikliminin olumsuz değerlerle kuşatılmasına ön ayak olacaktır. Çünkü topyekûn kayırmacılık uygulamalarının görüldüğü bir iklimde öğretmenlerde isteksizlik duygusunun baş göstermesiyle birlikte bu durumun eğitim faaliyetlerine yansımaları hiç kuşkusuz olağan olacaktır. Öğretmenlerdeki kayırmacılık algısı, yönetime karşı bir nevi küskünlük oluşturmada bu durum okula, kayırıldığı düşünülen kişilere ve hatta öğretmenlik mesleğine karşı olumsuz tutumlar gelişmesine neden olabilmektedir. Kayırmacılık algısı taşıyan öğretmenin iş motivasyonu, örgüte güveni azalmakta ve tükenmişlik artmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarında da ortaya konan kayırmacılığın öğretmenler üzerinde olumsuz etkileri dikkate alındığında, okul yönetimlerinde eğer kayırmacı tutum ve davranışlar var ise bu durumun farklı değişkenler (motivasyon, sessizlik, psikolojik iyi oluş, başarı, öğrenme çevikliği, moral yitimi, tükenmişlik vb.) üzerine etkisinin araştırılması önerilmektedir. Bununla birlikte etik ilkeler çerçevesinde okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının önlenmesine yönelik tedbirler alınması da okullardaki işleyişin daha sağlıklı olabilmesi için gereklidir. Bu tedbirlerin MEB tarafınca yönetmeliklerle desteklenmesi, okul yöneticilerinde farkındalık oluşturmak amacıyla etik değerler (adalet, eşitlik, açıklık, tarafsızlık, nesnellik, şeffaflık vb. gibi) çerçevesinde sürekli eğitim uygulamalarının ivedilikle hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin sendikal yahut siyasal platformlarda da iş ve arkadaşlık ilişkilerini birbirinden ayırdığını gösteren uygulamalarının takibinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi de ayrıca önemli kabul edilebilir.

ETİK BEYAN: "*Öğretmen Perspektifinden Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları*" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır ve veriler toplanmadan önce Haliç Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurulu'ndan 23.02.2022 tarih ve 30 sayılı etik izin alınmıştır. Karşılaşılacak tüm etik ihlallerde "Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yayın Kurulunun" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim. "

Kaynakça

- Akan, D., & Zengin, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5), 334-345.
- Aktan, C. C. (2001). *Yolsuzlukla mücadele stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları, 57.
- Aktay, Y. (2014). 17 aralık süreci: Toplumsal restorasyon fırsatı. *Stratejik Düşünce Enstitüsü Dergisi*, Sayı:51, Şubat, 6-14.
- Akyol, Z. (2018). Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Diyarbakır: Dicle Üniversitesi*.
- Araslı, H., Arıcı, H. E., & Araslı, F. (2016). Nepotizmin iş tatmini üzerine etkisinde prosedürel adaletin aracı rolü: KKTC otelcilik sektörü üzerine bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 1-20.
- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- 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- 99.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegema Yayıncılık, 3. Baskı.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- 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.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temelleri*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem). İstanbul: Beta Yayıncılık, 3 – 26.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma. Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegema Yayınları.
- Bale, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegema Yayınları.

- Berkman, A. Ü. (2009). *Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını. 2. Baskı, 31-32.
- Biber, M. (2016). *Kamunun etik çıkmazı: Kayırmacılık*. Adalet Yayınevi.
- Blase, J. & Blase, J. (2004). *The dark side of leadership, teacher perspectives of principal mistreatment*. (Ed: H. Tomlinson), Educational management, Major themes in education London, UK: Routledge.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büte, M. (2009). Aile işletmelerinde nepotizm: Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, 737-741, Eskişehir.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. *Pegem Atıf İndeksi*, 2017, 1-360.
- Cesur, A., & Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3467-3496.
- Coco, G., & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance. *Economic Modelling*, 38, 443-450.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry: Choosing among five approaches*. Los Angeles, CA, 244.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(Özel Sayı 1), 18-24.
- Çevik, F. K. (2010). *Türkiye’de 1980’den günümüze siyasal iktidar-bürokrasi ilişkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirtaş, H., & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Dileyici, D., & Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe anlayışındaki değişim süreci: Denk bütçe ilkesinin erozyonu ve açık bütçe politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2(1).

- Erdem, B., Ceylan, U. & Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XXXII, Sayı: 2, 171-197.
- Ercenap, İ. (2006). *Nepotism and favoritism in the banking industry: Some evidence from Northern Cyprus*. Master Thesis. Eastern Mediterranean University, Northern Cyprus.
- Erdem, M. & Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E- Dergi*, 2(2), 141–149.
- Eryılmaz, B. (2010). *Kamu yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algı düzeyleri (Muğla ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Gider, İ. (2020). *Okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Gülay, S. S. (2018). *Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Güner, N. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Güneş, A., & Köse, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve öğretmen motivasyonu üzerine ilişkisel bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(2), 26-44.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kahveci, G., Gülay, S. S., & Bahadır, E. (2019). Ortaöğretim öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (50), 167–197.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2004). *T. C. Resmi Gazete*, 5176, 25 Mayıs 2004.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Katrougalos, G. & Lazaridis, G. (2003). *Southern European welfare states (problems, challenges and prospects)*. New York: PalgraveMacmillan.

- Keleş, H. N., Özkan, T. K. & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotizm, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, September, 11-14.
- Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kurt, E. & 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)*, Cilt:2, Özel Sayı Ağustos, 82-96.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşerilik ve kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 141-169.
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace. *Maclean's*, 118(5), 34-36.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Meriç, E. & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Metin, O. (2011). Sosyal politika açısından AKP dönemi: Sosyal yardım alanında yaşananlar. *Çalışma ve Toplum* (1), 179-200.
- Metin, İ. U. (2020). Öğretmen algılarına göre okullarda örgütsel adalet, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışı ile örgütsel sinizm düzeyinin incelenmesi: Zonguldak ili örneği. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 290-302.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Okçu, V., Adıgüzel, Z., & Gök, M. İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman İli Örneği). *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 368-385.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede “güven” unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu – İş*, 9(1), 71-90.
- Özdemir, İ. H. (2019). *Okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Özer, N., & Çağlayan, Z. A. (2016). Relationship Between Teachers' Trust in Principal and Perceived Cronyism. *Inönü University Journal of the Graduate School of Education*, 3(5), 15-27.

- Özkanan, A., & Erdem, R. (2016). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 7-28.
- Özler, H., Ergun, D. Ö. & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, 437-450.
- Öztürk, N. K. (2002). Liyakat sistemini korumanın farklı bir yolu: Liyakat sistemi koruma kurulu. *Türk İdare Dergisi*, sayı: 435, 129-143.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pektaş, E. K. (1994). *Büyük kent belediyelerinin eğitim ve kültür hizmetlerine siyasal parti ideolojilerinin yansımaları*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 71-92.
- Pounder, D. G., & Blase, J. J. (1988). Principal favoritism: Explanations, effects, and implications for practice. *Planning and Changing*, 19(1), 3-7.
- Ramachander, A. (2011). Dealing with favouritism at the workplace. Erişim: <http://www.deccanherald.com/content/173905/dealing-favouritism-workplace.html>. Erişim Tarihi: 02.02.2022.
- Sancak, A. (2021). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Sheridan, M. K. (2006). Just because it's sex doesn't mean it's because of sex: The need for new legislation to target sexual favoritism. *Columbia Journal of Law and Social Problems*, 40(3), 379-423.
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167.
- Tabancalı, E. (2018). Nepotism in primary schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 162-175.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elazığ il örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.

- Topbaş, A. (2021). *Kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlar bağlamında kayırmacılık sorunu: Denizli ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Turhan, M., & Erol, Y. C. (2020). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 874-886.
- Turgut, K. (2007). Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi. Erişim: <https://sites.google.com/site/grandustadakademi/politik-yozlasmanin-insan-uezerindeki-etkisi> Erişim Tarihi: 02.02.2022.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Yaman, Z. (2021). *Kayırmacılığın örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuziğit, M. H. (1996). Türkiye’de rüşvet ve yolsuzlukların nedenleri ile çözüm yollarının tartışılması. *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, sayı:23, 11-36.,
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yılmaz, A. S. (2007). *İnformal ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları (Elazığ’daki kamu görevlileri üzerine sosyolojik bir araştırma)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Extended Abstract

Introduction

21st century In the world of school, some concepts have started to be used frequently in school life of school administrators. Some of these concepts are concepts such as justice, democracy, transparency, equality, accountability and right. It is foreseen that by filling the meanings of these concepts properly, it is possible to prevent some people from being treated with privilege. As a matter of fact, when the studies on favoritism and organizational trust are examined, there are inferences that trust is damaged in organizations that are thought to experience favoritism. Therefore, one of the basic conditions for a healthy functioning in educational organizations is through the network of relations between stakeholders. Basing these relationships on the basis of trust can prevent the perception of favoritism. It is an important issue that should be focused on and researched whether school administrators have favoritism behaviors in educational organizations and how this is reflected in the organization, if any. A management in which favoritism is widespread causes the organization to be in inadequate and unqualified hands, and causes the organization to break down and even collapse. In this context, it is thought that this study will contribute to the literature in terms of self-evaluation of school administrators if they are in favoritism, seeing their deficient and faulty behaviors and correcting them. Although the concept of “favouritism” differs from culture to culture, the expressions used as the words “welfare, favor” in Turkey mean favoritism. Nepotism is defined as the unlawful support and protection of people whom the administrators deem close to them. According to another definition, favoritism is the treatment of privileged people by bringing them to work on the basis of kinship or friendship ties with those who hold political power, regardless of the criteria such as the individual's ability, education level and success. In this case, a person may feel that he is working in an unfair environment when he works for someone who is more incompetent than himself, and this situation damages the organization, undermines trust and increases dissatisfaction.

Method

In this study, the phenomenology method, one of the qualitative research methods, was used; The focus is on facts that we are aware of but do not have a detailed and deep understanding of. For this reason, from the perspective of the teacher, the nepotism behavior of the school administrator was handled as a phenomenon; It has been tried to reveal the teachers' understanding and evaluation

of this phenomenon and their views on the phenomenon. The study group was determined by "similar sampling", which is one of the purposive sampling methods. In this context, teachers who think that nepotism is practiced in their school by the school administrator were included in the research. For this purpose, the teachers who could be reached randomly to form the pre-research study group were asked, "Do you think that your school is being favoured by your school administrator?" The question was asked and 37 volunteer teachers who answered "yes" took part in the research. A semi-structured form consisting of open-ended questions was used to collect the research data. For this reason, opinions were received in writing in order to allow teachers to freely express their experiences and ideas, to reduce bias and to provide an objective environment without any limitations. The content of the interview form, which consists of 4 open-ended questions, is given below.

1. What types of favoritism does your school administrator engage in?
2. What kind of opportunities are provided to people who benefit from favoritism in your school?
3. What kind of problems does your school administrator's favoritism behavior cause at school?
4. What precautions should be taken in schools so that school administrators do not exhibit favoritism?

In the research, credibility (internal validity), transferability (external validity), consistency (reliability) and confirmability strategies were used to ensure validity and reliability. The analysis of the data was analyzed based on content and descriptive analysis techniques.

Results

According to the results of the research, teachers explained the favoritism behaviors of school administrators with four themes (types, opportunities, problems and precautions). School administrators mostly favor cronyism (acquaintance) and clientalism (approach); The most common opportunity for people who benefit from favoritism is to give priority (leave, syllabus, shift, etc.) taking into account their wishes and needs; It has been determined that the most common problems caused by favoritism at school are grouping, restlessness, insecurity and reluctance, and

the most possible measures to prevent favoritism in schools are assignment based on merit, creating a climate of justice and trust, and transparent and impartial supervision.

Conclusion, Discussion and Recommendations

In educational organizations, school administrators' practices that go beyond ethical values with favoritism will negatively affect all stakeholders of the school. These attitudes and behaviors will spread to the students first, and then to the teachers, and will lead to the school climate being surrounded by negative values. Because in a climate where total favoritism is seen, with the emergence of a feeling of reluctance in teachers, it will undoubtedly be normal for this situation to be reflected in educational activities. The perception of favoritism in teachers creates a kind of resentment towards the administration, which can lead to negative attitudes towards the school, the people who are thought to be favored, and even the teaching profession. The work motivation of the teacher who has the perception of favoritism, his trust in the organization decreases and his burnout increases. Considering the negative effects of favoritism on teachers revealed in the results of this research, if there are favoritism attitudes and behaviors in school administrations, the effect of this situation on different variables (motivation, silence, psychological well-being, success, learning agility, demoralization, burnout, etc.). research is recommended. In addition, taking measures to prevent the favoritism of school administrators within the framework of ethical principles is also important for a healthier functioning in schools. It is important that these measures are supported by regulations by the Ministry of National Education and that continuous education practices are implemented immediately within the framework of ethical values.