

## Öğretmenlerin Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının İncelenmesi\*

### Examining Teachers' Perceptions of Organizational Flattery and Nepotism

Oya Ayal<sup>1</sup>, Gökhan Kahveci<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar, Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye, oya\_ayal20@erdogan.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-1064-4956>)

<sup>2</sup>Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-6753-3395>)

**Geliş Tarihi:** 05.01.2023

**Kabul Tarihi:** 10.03.2023

#### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre örgütsel dalkavukluk ile kayırmacılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, ilişkisel tarama modeli kullanılarak Trabzon il merkezi ve ilçelerindeki ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşan bir evrene dayanmaktadır. Araştırmanın örneklemini, bu evrenden rastgele seçilen 318 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, Kişisel Bilgi Formu, Dalkavukluk Ölçeği ve Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yönetici odaklı dalkavukluğun örgütlenme boyutu ve genel kayırmacılık arasında pozitif ancak düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kayırmacılığın planlama, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi yoktur. Öğretmenlerin görüşlerine göre, iş arkadaşı odaklı dalkavukluğun planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarıyla genel kayırmacılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Genel dalkavuklukla kayırmacılık arasında pozitif ancak düşük düzeyde anlamlı bir ilişki sadece örgütlenme boyutunda bulunmuştur. Kayırmacılığın planlama, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarıyla ve genel kayırmacılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Okullar, çalışma kültüründe dalkavukluk olarak algılanabilecek her türlü davranışı caydırıcı ve dürüstlüğü, doğruluğa ve profesyonelliğe değer veren bir ortam yaratabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel dalkavukluk, kayırmacılık, okul yöneticisi, öğretmen.

#### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between organizational sycophancy and nepotism according to teachers' perceptions. The research is based on a population consisting of teachers working in primary and secondary schools in Trabzon city center and districts by using relational survey model. The sample of the study consists of 318 teachers randomly selected from this population. The data were collected using Personal Information Form, Flattery Scale and Favoritism in School Administration Scale. According to the results of the study, there was a positive but low level significant relationship between the organizing dimension of administrator-oriented sycophancy and general favoritism. There is no significant relationship with planning, coordination and evaluation dimensions of favoritism. According to the opinions of the teachers, it was determined that there was no significant relationship between the planning, organizing, coordination and evaluation dimensions of colleague-oriented sycophancy and general favoritism. A positive but low level significant relationship between general sycophancy and favoritism

\* Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında hazırlanmış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

was found only in the organizing dimension. There is no significant relationship between the planning, coordination and evaluation dimensions of favoritism and general favoritism. Schools can create an environment that discourages any behavior that may be perceived as sycophancy and values honesty, integrity and professionalism in the work culture.

**Keywords:** Organizational flattery, nepotism, school administrator, teacher.

## GİRİŞ

Örgüt insanların yaşamında önemli bir yere sahiptir. Özellikle örgüt yapıları büyüdükçe ve yönetim biriminden uzaklaştıkça bu önem daha da artmaktadır. Örgütlerin aldığı kararlar veya hareket biçimi örgüt içerisinde yaşayan insanlara yansımaktadır. Örgüt, içerisinde bulunan bireyleri etkilediği gibi aynı zamanda örgüt de bireylerden etkilenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018). Birçok örgüt iş yaşamında amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha çok kendisi gibi düşünen, kendisi gibi davranan örgüt üyelerini örgüt içerisinde tutmak ister. Bireyler ise bu örgütlere genellikle kendi amaç ve çıkarlarını gerçekleştirebilmek için katılmak isterler. Böylece örgütte yer alan çalışanlarla örgüt yöneticileri arasında belirli konularda bir menfaat beklentisi söz konusu olmaktadır (Konay, 2019).

Örgütteki üyelerin davranışlarının incelenerek bu davranışların niçin ortaya çıktığı ve bunların örgüte ne gibi kayıp veya kazanımlar sağladığı örgütsel yönetimle ilgilenen kişilerin ilgisini çekmektedir (Akçadağ, 2017). Bu davranış türlerinden bazıları örgüte etkililik ve verimlilik sağlarken, bazıları da olumsuz etki oluşturabilmektedir. Olumsuzluk etkisi olduğu düşünülen davranışlardan biri de dalkavuk/yalakalık olarak ele alınabilir. Dalkavukluk geçmişten günümüze evrilerek gelmiş önemli bir davranış türüdür (Kıral, 2017). Eski bir geçmişe sahip olan dalkavukluk kavramının Osmanlı ve Selçuklu gibi Türk devletlerinin bir kısmında da bulunduğu görülmektedir (Okutan, 2005). Dalkavuk sözcüğü Batı Türkçesinde ‘dal’ sıfatı ile ‘kavuk’ isminden teşekkül etmiş olup “yalın, çıplak” anlamına gelmektedir (Esmer ve Yüksel, 2019; Koçu, 1996). İngilizceye “Sycophancy veya flattery” şeklinde çevrilmiş dalkavukluk Merriam-Webster’da (2021), “hoşa giden aldatıcı davranış” anlamına gelmekteyken, Cambridge Dictionary’de (2021) ise, “genellikle onlardan faydalanmak amacıyla güçlü ya da zengin insanları, samimiyetsizce övme davranışı” şeklinde ifade edilmektedir. Oxford Dictionary’de (2021) ise dalkavukluk; statü sahibi, önemli konumda bulunan kişilere yapılan yalaka davranış şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel dalkavukluk ise örgütsel yapının bulunduğu ortamlarda veya iş ortamlarında kullanılan dalkavukluktur (Business NLP Academy, 2019). Dalkavukluğun dil, ırk, din, mezhep gibi kişisel özellikleri veya bir kimliği bulunmayıp, genellikle menfaatler doğrultusunda gerçekleşen bir davranıştır (Akbulut, 2018). Dolayısıyla örgütlerin bütün kademelerinde çeşitli dalkavukluk davranışları sergilenebilmektedir (Oğuz, 2019). Dalkavukluk, örgütsel yönetimde etik olmayan davranış türlerinden biridir. Özdemir (2008) etik dışı davranışların fırsatlardan, yetersiz ceza uygulamalarından veya hataların ödüllendirilmesinden kaynaklanabileceğini öne sürmektedir. Ancak, etik ve etik dışı davranışlar arasında ayırım yapmak çok önemlidir (Stead Worell ve Stead, 1990). Etik, ahlaka ve insan eylemlerine dayanır (Umeogu ve Ojiakor, 2012) ve etik davranış, doğru ile yanlış ayırt etmeyi ve karar verme süreçlerinde doğru davranışı seçmeyi içerir (Esmer, 2013; Öztürk, 2010; Saylı ve Kızıldağ, 2007). Etik dışı davranışlar ise genellikle örgütsel adaletsizlikten, sosyo-ekonomik değişimlerden ve çalışma kurallarının yetersiz düzenlenmesinden kaynaklanmaktadır (Büte, 2011a; Esmer ve Yüksel, 2019; Gül 2006). Örgütsel bağlamda etik dışı davranış, etik standartları veya ahlaki ilkeleri ihlal eden ve genellikle bireylere, gruplara veya kuruluşun kendisine zarar veren eylemleri ifade ettiği söylenebilir. Etik dışı davranışlar pek çok şekilde ortaya çıkabilir ve çalışanlardan yöneticilere kadar örgütün herhangi bir üyesini kapsayabilir.

Örgütsel dalkavukluk, örgütsel yönetimde şeffaflığı engelleyip, şüphencilğe sebep olduğu için örgütlere uzun vadede zarar verebilmektedir. Yönetici veya liderler isterlerse örgütsel

dalkavukluğu engelleyebilir (Esmer ve Yüksel, 2019). Bunun yanında örgütlerde pozitif bir iklimin oluşturulması ve bu anlamda çalışanlara sorumluluk verilmesi dalkavukluğun engellenmesine katkı sağlayabilir. Bu durumu destekler nitelikte Urrabazo (2006), yönetici ve liderlerin pozitif bir örgütsel iklim oluşturabilmesinin yönetimin bütün birimlerine sorumluluk verilmesiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir.

Dalkavukluk kavramı literatürde yapılan bazı çalışmalarda (Esmer ve Yüksel, 2019; Judge ve Bretz; 1994) yöneticilere karşı gerçekleşen dalkavukluk şeklinde incelenmiştir. Cool ve Wall (1980), Drane (2006) ile Ekong ve Essien (2012) ise çalışanların iş arkadaşlarına karşı gösterdikleri iş arkadaşı odaklı dalkavukluğu ele almışlardır. Örgütlerde dalkavukluğu üç ayrı düzeyde sınıflandıran Akçadağ (2017), dalkavukluğun yatay ve dikey hiyerarşide kimler arasında gerçekleştiğini kategorilere ayırmıştır. Bu kategoriler asttan-asta, asttan-üste, üstten-üste ve üstten-asta şeklinde sınıflandırılabilir. Kırıl (2017) ve Konay (2019) da dalkavukluğu hem yönetici hem de iş arkadaşı odaklı olarak iki boyutta incelemiştir. Yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışında bulunanlar, yöneticileri ne söylerse ona karşı gelmeden her söylediğini kabul eden, örgüt içerisinde kendilerine stratejik konum elde etmeyi, terfi alarak yükselmeği ve kararlarda söz sahibi olmayı amaçlayan, buldukları ortama göre hareket eden kişilerdir (Judge ve Bretz 1994; Yener, 2019). Bu dalkavuklar genelde çalışma arkadaşları tarafından sevilmeyen kişiler olabilmektedir ve bunlar çalıştıkları ortamları olumsuz yönde etkilerler (DeConinck, 2015). Dalkavukluk yapan kişi davranışlarıyla yöneticisinin çevresinde olup bitenleri görmesini engelleyerek, onun gerçeklerin farkına varamamasına, yönetimi altında bulunan kişilerden uzaklaşmasına ve yalnızlaşan yöneticinin başarısız olmasına sebep olmaktadır (Çoraklı, 2019). Dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, istediklerini elde etmek ve çalışma ortamlarında kendilerini kabul ettirmek için çalışma arkadaşlarına da dalkavukluk davranışı gösterebilmektedirler (Kırıl, 2017). Drane'e (2006) göre dalkavukluk davranışında bulunan kişi iddialı davranışlar sergileyerek, iş arkadaşlarını kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirdiğini açıkça gösterirse güvensiz bir ortam oluşmaktadır. Bu durum ise çalışma ortamını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Dalkavukluk davranışı olumsuz karşılanan bir davranış türü olmasına rağmen örgüt üyeleri kendisine karşı kayırmacı uygulamalarda bulunulması için bu davranışı sergileyebilmektedir. Örgütlerde yaygın bir şekilde görülmesinden dolayı dikkat edilmesi önem arz eden kayırmacılık kavramı ise, örgütlerde daha çok bir davranış türüne dönüşerek, örgüt çalışanlarını ve örgüt işleyişini etkilemektedir (Yıldırım ve Tokgöz, 2020). “Yozlaşma” şeklinde tanımlanan kayırmacılık kavramı daha çok bürokratik örgütlerde karşı karşıya kalınan önemli bir problem olabilmektedir (Kayabaşı, 2005). Kayırmacılık bir kişi veya grubun diğerlerinden ayrı tutularak, onlara farklı davranılması, kararlar alırken tercihlerin bunlardan yana yapılması olarak tanımlanmaktadır (Know, 2006). Bununla birlikte kayırmacılık, bir kişinin işin niteliklerini taşımadığı halde arkadaş ve akrabalık ilişkileri veya siyasi tercihleri değerlendirilerek söz konusu işte istihdam edilmesidir. İstihdam edilen bu kişilerin veya grubun tercih edilmesi, tercihlerin liyakate uygun yapılmadığını, tercih eden kişilere yakınlık derecesine göre yapıldığını ve bununda kayırmacılığı ortaya çıkardığını göstermektedir (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006; Kahraman, 2020). Bu şekilde gerçekleştirilen istihdamda liyakatin olmadığı söylenebilir. Ayrıca örgüt içerisinde çalışanların performans değerlendirmelerinde ya da terfilerinde ayrıcalık tanınması da kayırmacılıktır (Bramoullé ve Goyal, 2016; Nadeem, Ahmad, Ahmad, Batool ve Shafique, 2015). Bunun yanı sıra çalışanların tanıdıklarına, akrabalık ilişkisi bulunan yakınlarına, bireysel işlerinde hakları olmadığı halde yardımcı olunması şeklinde de görülmektedir (Ören, 2007; Özsemceri, 2003; Yıldırım, 2013).

Günlük kullanımda, torpil yapma, iltimas gösterme, referans olma gibi kavramlarla isimlendirilen kayırmacılık kavramı, performansın, adaletin, eşitliğin ve demokrasinin bulunmadığı, liyakatin yerleşmediği toplumlarda kendini daha fazla göstermektedir (Gönülaçar, 2014; Özkanan ve Erdem, 2015). Ancak örgüt yöneticilerinin kendisiyle yakın ilişkiler içerisinde bulunan kişileri tercih etmesi liyakat sistemiyle çelişmektedir (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış,

2017). Kayırmacılığın meydana gelmesinde genelde biri yönetimi yani güç unsurunu elinde tutan ve kayıran, diğeri ise kayırılan olmak üzere iki taraf bulunur (Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013; Yazıcı ve Can, 2020). Kayırmacılığı yapan kişi, gözetip, kollayan kişi olarak hiyerarşik yapının en üstünde bulunurken, kayırılan kişi gözetilip, kollanan, işi kolaylaştırılan kişi olarak, hiyerarşide kayıran kişinin daha alt düzeyinde yer almaktadır (Yazıcı ve Can, 2020). Aytaç'a (2010) göre kayırmacılık olgusunun toplum içerisinde yaygın bir hale gelmesi, kişiler arasında ikiyüzlü ilişkilere, iktidara ve çevresindekilere karşı yalakalığa, eleştirilmesi gereken şeylerin eleştirilmeden olaylara kayıtsız kalınmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının özgüven, performans, örgütsel bağlılık, iş doyum ve motivasyonlarının da olumsuz etkilendiği görülmektedir (Büte, 2011c; Elbaz, Haddoud ve Shehawy, 2018; Nabiryo, 2016). Örgütsel açıdan kayırmacılık, eş-dost (kronizm), akraba (nepotizm), ya da yandaşığa (klientalizm) bağlı ilişkiler sonrasında nesnel olmayan bir şekilde, bir gruba fayda sağlamak amacıyla taraf tutulmasını ifade eder (Yücel ve Yücel, 2020). Kayırmacılık türleri genellikle uygulamaların sebepleri dolayısıyla farklılık oluşturmaktadır (Demirbilek, 2018; Turhan, 2016) ve kayırmacılığın türleriyle ilgili tanımlamalar kültürel farklılıklar gösterebilir (Büte, 2011b). Literatürde kayırmacılık genellikle siyasi, cinsel ve adam kayırmacılık şeklinde incelenmiştir (Meriç, 2012; Meriç ve Erdem, 2013; Özkanan ve Erdem, 2014). Kronizm ile nepotizm adam kayırmacılığın; hizmette kayırmacılık, patronaj ve klientelizm ise siyasal kayırmacılık alt boyutlarını oluşturmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2015). Uygulamadaysa kayırmacılık daha çok eş-dost ve akraba kayırmacılığıyla, patronaj şeklinde görülmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Erdem, 2010). Bunun dışında nepotizm yani kişilerin kendi yakınları kayırmaları ve siyasi kayırmacılık, kayırmacılık türlerinden en fazla görülenleridir (Acar ve Ertek, 2021: 32; Yılmaz ve Klavuz, 2002).

Okullarda yapılan kayırmacı uygulamalara bakıldığında ise bunlar daha çok okulun yönetim kademesinde bulunan kişilerin kendisiyle yakın ilişki içerisindeki öğretmenleri hakkı olmamasına rağmen desteklemesi, onlara korumacı davranması (Erdem ve Meriç, 2012), diğer öğretmenlerden ayırarak ders programlarının hazırlanmasında, görevlendirmelerde veya kaynak dağıtımında ayrıcalık tanınması şeklinde görülmektedir (Kahraman, 2020). Okullarda gözlemlenen kayırma uygulamaları, yöneticilerin davranışlarından kaynaklanan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum, okulların kaynaklarının ve gücünün zayıflamasına neden olmakla kalmayıp öğretmenlerin performansını da olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak, öğretmenler, işlerine ve kurumlarına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. (Argon, 2015; Aydın, 2016; Erdem ve Meriç, 2012; Kahraman, 2020; Polat ve Kazak, 2014).

Kayırmak veya avantaj elde etmek amacıyla bireylere karşı davranışlarda bulunma pratiği olarak tanımlanabilecek olan dalkavukluğun, çağdaş toplumun pek çok yönüne etki eden yaygın bir sorun olduğu söylenebilir. Bu davranış hem kamu hem de özel kurumlarda görülebilmekte ve bireyler kişisel çıkarları için yöneticilerine veya iş arkadaşlarına karşı dalkavukça davranışlar sergileyebilmektedir. Bu bağlamda dalkavukluğun sonuçları örgütsel başarı ve uyum açısından zararlı olabilir. Bu davranış, işyerinin etkinliğini ve verimliliğini engelleyebilir ve ekip üyeleri arasında gerilim yaratabilir. Ayrıca adil yönetimin, liyakate dayalı atamaların, genel başarı ve büyümenin gerçekleşmesini de engelleyebilir. Dalkavukluk başlangıçta iş arkadaşları arasında olumlu iletişimi kolaylaştırırsa da aşırıya kaçması halinde olumsuz bir çalışma ortamına sebep olabilir. Bu durum eğitim örgütleri olan okullar açısından düşünüldüğünde, öğretmenler, daha cazip öğretim görevleri veya mesleki gelişim fırsatları gibi kaynaklara erişim veya ayrıcalıklı muamele elde etmek için meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı dalkavukça davranışlarda bulunabilirler.

Herhangi bir kurumda, genellikle sınırlı kaynaklar ve fırsatlar mevcuttur ve bireyler bu kaynaklara erişim için birbirleriyle rekabet edebilirler. Bu durum okul bağlamında düşünüldüğünde, öğretmenler daha motive öğrencilerle veya daha uygun programlarla ders vermek gibi arzu edilen öğretim görevlerini arayabilirler. Ayrıca, becerilerini geliştirebilecek veya kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olabilecek konferanslara veya çalıştaylara katılmak

gibi mesleki gelişim fırsatlarıyla da ilgilenebilirler. Bu bağlamda, öğretmenler bu kaynaklara erişim sağlamak veya ayrıcalıklı muamele görmek için meslektaşlarına veya yöneticilerine karşı dalkavukça davranışlarda bulunabilirler. Ancak, dalkavukça davranışlarda bulunmak eğitim kurumunun genel işleyişine zarar verebilir, olumsuz bir çalışma ortamı yaratabilir, güveni aşındırabilir ve adalet ilkelerini zayıflatabilir. Dalkavukça davranışlarda bulunan öğretmenler samimiysiz veya etik dışı olarak görülebilir ve meslektaşları ile yöneticilerinin onlara güvenme veya saygı duyma olasılıkları azalabilir. Bu nedenle, hem öğretmenlerin hem de okul yönetiminin, etik dışı kabul edilen ve olumsuz örnek teşkil edebilecek dalkavukça davranışlar sergileme konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, dalkavukluk davranışı sergileyen öğretmenlere karşı kayırmacılık uygulamalarına girişme ihtimali göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin bu konudaki görüşleri, yöneticilerin değerlendirilmesinde farkındalık yaratılması açısından önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel dalkavukluk algılarıyla kayırmacı uygulamalara ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, elde edilen veriler eşliğinde okullarda meydana gelen problemlerin belirlenmesi ve bunların sebeplerinin araştırılmasında bu çalışmanın, gelecekteki araştırmalar için bir fikir vereceği, tespit edilen sorunlar için de çözüm önerisi sunulmasında yardımcı nitelik taşıyacağı düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında ortaya çıkan dalkavukluk davranışları farklı türlerde olsa da kayırmacı uygulamalara etki edebilen bir durum şeklinde değerlendirildiğinden birlikte incelenen kavramların arasındaki ilişkinin farklı eğitim kademesindeki öğretmenlerin algısına göre incelenmesi de araştırmayı önemli hale getirmektedir. Ayrıca eğitim kurumlarında örgütsel dalkavukluk ile ilgili yapılmış sınırlı sayıda araştırmanın bulunması, dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması, uygulama alanının okullar olması araştırmayı önemli kılan diğer unsurlardır. Bu nedenle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı okullarda öğretmen algılarına göre örgütsel dalkavukluk ile kayırmacılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluğa ve kayırmacılığa yönelik algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluğa ve kayırmacılığa yönelik algıları cinsiyet, yaş, okul türü, görev türü ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılığa yönelik algıları arasında anlamlı ilişki bulunmakta mıdır?

## YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile dalkavukluk algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden çok değişken arasındaki ilişkiyi veya bağlantıyı ölçmek için kullanılan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2020). Ayrıca seçilen evrene özgü özellikleri açıklamayabilmek amacıyla tarama yöntemi kullanılmaktadır (Johnson ve Christensen, 2008).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Trabzon il merkezi ve ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu araştırmada, evrenin tüm bireylerinin eşit bir şansla örnekleme alınabileceği basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Araştırmanın örneklem grubu bu evrenden rastgele seçilen 318 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 177'si (% 55.6) kadın, 141'i (% 44.4) erkektir. Öğretmenlerin 21'i, 21-30 (% 6.6), 98'i, 31-40 (% 30.8), 166'sı 41-50 (% 52.2), 33'ü ise 51 yaş ve üzerindedir (%10.4). Bunun yanında öğretmenlerin 159'u (% 50) ilkokulda, 159'u (% 50) ortaokulda çalışmaktadır. Öğretmenlerin 136'sı (%42.8) sınıf

öğretmeni, 182'si (% 57.2) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte 1-6 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmen sayısı 15 (%4.7), 7-12 yıl arasında 48 (% 15.1), 13-17 yıl arasında 80 (% 25.2), 18 yıl ve üzerinde 175'tir (% 55). Ayrıca öğretmenlerin 238'i (% 74.8) sendika üyesi iken 80'i (% 24.2) sendikaya üyesi değildir.

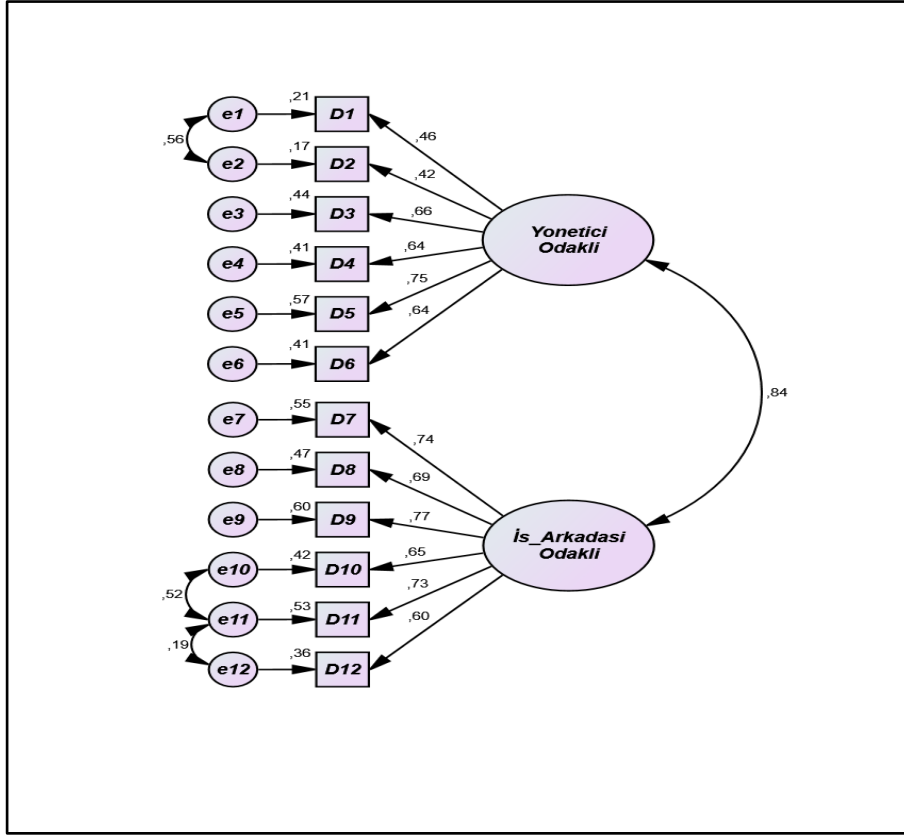
### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri toplanırken Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 10/08/2021 tarih ve 2021/190 Karar Sayısı ile etik kurul izin belgesi alınmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik bilgileri araştırmacı tarafından hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" kullanılarak elde edilmiştir. Veriler toplanmadan önce Okul örgütlerinde meydana gelen dalkavukluk davranışlarına yönelik öğretmen algısını belirlemek için Erkan Kırıl'ın (2017), geliştirmiş olduğu "Dalkavukluk Ölçeği", yine okul örgütlerinde meydana gelen kayırmacı uygulamalara yönelik öğretmen algılarını belirleyebilmek için de Erdem ve Meriç'in (2012) geliştirdikleri "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" kullanılmıştır.

#### 2.3.1. Dalkavukluk ölçeği

Bu araştırmada ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin dalkavukluk algılarını belirlemek için Kırıl'ın (2017) geliştirmiş olduğu "Dalkavukluk Ölçeği" gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Geliştirilen bu ölçeğin, iş arkadaşı ve yönetici odaklı olmak üzere iki ayrı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 1. ve 6. maddeler arasındaki seçeneklerde kullanılan ifadeler öğretmenlerin yöneticilerine karşı gösterdikleri dalkavukluk davranışını, 7. ve 12. maddeler arasındaki seçeneklerde kullanılan ifadelerse öğretmenlerin iş arkadaşlarına gösterdikleri dalkavukluk davranışlarını belirlemek için kullanılan ifadelerdir. Ölçeğe her iki boyutuyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonrası ölçeğin uyum indeksleri uygun görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutunda .86, yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda .85, genel dalkavukluk boyutunda ise .89 olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerleri yeniden incelenmiştir. Ölçeğin geçerliliği için, doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve güvenilirlik için ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Dalkavukluk ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları,  $\chi^2/df=3.44(p<.01)$ , CFI= .92, RMSEA= 0.80 ve SRMR=0.60 şeklinde olup; kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir (Şimşek, 2007). Dalkavukluk ölçeğinin doğrusal faktör analizine bakıldığında (şekil 1), faktörlere ait yük değerleri Yönetici Odaklı gizil değişkeninde .42 - .75 arasında; İş Arkadaşı Odaklı gizil değişkeninde .60 - .77 arasında; Ölçeği oluşturan gizil değişkenlerin kovaryanslarının ise .42 - .77 değerleri arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan bu hesaplamalarla ölçeğin faktör yapısının bu araştırmada doğrulandığı sonucuna varılmış ve ölçeğin de geçerlilik düzeyinin iyi olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada dalkavukluk ölçeği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, "Yönetici Odaklı" boyutunda .78, "İş Arkadaşı Odaklı" boyutunda .86 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan değerlerin .78 ile .86 arasında değişmekte olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.



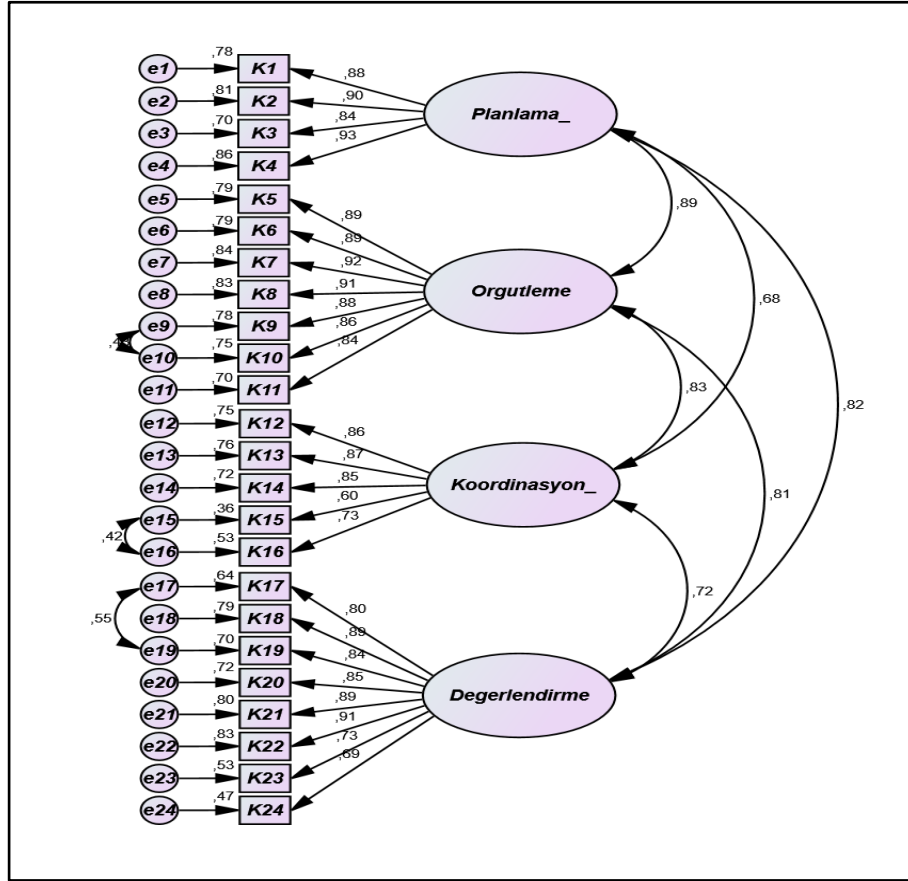
Şekil 1. Dalkavukluk Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 2.3.2. Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği

Erdem ve Meriç'in (2012) geliştirmiş oldukları "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme şeklinde toplam dört ayrı boyut ve 24 madde içermektedir. Ölçekte likert tipi beşli derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği test edilirken birbirine benzeyen veya benzer özellikleri ölçen değişkenler bir araya getirilmiştir. Böylece değişkenlerin arasında bulunan ilişkilerden yola çıkarak faktörleri belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçek maddelerinin ölçekte olup olmaması konusunda karar verilebilmesi için madde faktör yük değeri 0.40 alt sınır olarak tespit edilmiştir. Ölçekte bulunan ve ölçeğin diğer maddeleriyle bütünlük sağlamadığı düşünülen maddeler ile faktör yük değeri belirtilen değerlerin altında olan maddelerse ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach Alpha analiz değeri  $\alpha = 0.97$  olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alpha analiz değeri 0.70'in üzerinde olan değerler güvenilir kabul edildiğinden ölçeğin de güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte bulunan her bir faktörün güvenilirliği test edildiğindeyse birinci faktörün .94, ikinci faktörün .92, üçüncü faktörün .93, dördüncü faktörünse .84 olduğu görülmüştür. Ölçekteki faktörlerin her birinin güvenilirlik katsayısının .70'in üzerinde tespit edilmesi, kullanılan ölçeğin de her yönüyle güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerleri tekrar incelenmiştir. Ölçeğin geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliğini belirlemek için ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df=4.40$  ( $p<.01$ ), CFI= .91, RMSEA= .10 ve SRMR=0.80 şeklinde olup kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeğin doğrusal faktör analizine bakıldığında (şekil 2), faktörlere ait yük değerleri *Planlama boyutu* gizil değişkeninde .88 - .93 arasında; *Örgütlenme boyutu* gizil değişkeninde .84 - .92 arasında; *Koordinasyon boyutu* gizil değişkeninde .60 - .87 arasında ve *Değerlendirme boyutu* gizil değişkeninde .69 - .91 arası hesaplanmış, ölçeği oluşturan gizil

değişkenlerin kovaryanslarının .60 - .93 değerleri arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan bu hesaplamalarla ölçeğin faktör yapılarının bu araştırmada doğrulandığı sonucuna varılmış ve ölçeğin de geçerlilik düzeyinin iyi olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği genel toplamı ve alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış; planlama boyutunda .93, örgütlenme boyutunda .96, koordinasyon boyutunda .87, değerlendirme boyutunda .94 ve ölçeğin toplamı içinse .97 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan değerlerin .87 ile .97 arasında değişmekte olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.



Şekil 2. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 2021/190 tarih ve sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma evreninde yer alan 400 öğretmene veri toplama aracı dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçlarının 368 tanesi doldurulmuştur (doldurulma oranı %92'dir). Fakat doldurulan veri toplama araçlarından 34'ü aynı madde için iki seçeneğin de işaretlenmesi veya bazı maddelerin boş bırakılması, 16'sı ise anket maddelerine tamamına en düşük ya da en yüksek puanın verilmesi nedeniyle toplam 50 veri araştırma dışında tutulmuştur. Araştırma toplam 318 veri üzerinden yürütülmüştür. Verilerin analizleri SPSS ve AMOS programlarıyla yapılmıştır. Katılımcılara ait demografik özellikler için yüzde değerleri ve frekanslar hesaplanmıştır. Dalkavukluk Ölçeği ile Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği'nin ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Bunun yanında, ölçeklerden alınan toplam puanların grup ortalamasına göre cinsiyet, yaş, okul türü, görev türü ve sendika üyeliği değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını tespit etmek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ayrıca dalkavukluk ile kayırmacılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.



## BULGULAR

### 3.1. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarına İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının toplam puanlar ve boyutlar bazında değerlendirilmesi Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Dalkavukluk ve Okul Yönetiminde Kayırmacılık	N	$\bar{X}$	SS
Yönetici Odaklı	318	1.35	0.42
İş Arkadaşı Odaklı	318	1.14	0.29
Dalkavukluk	318	1.25	0.31
Planlama	318	2.42	1.02
Örgütlenme	318	2.21	0.82
Koordinasyon	318	2.09	0.89
Değerlendirme	318	2.26	1.00
Kayırmacılık	318	2.23	0.86

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin dalkavukluk algılarının yönetici odaklı boyutu  $\bar{X} = 1.35$ , iş arkadaşı odaklı boyutunun  $\bar{X} = 1.14$  şeklinde olduğu, öğretmenlerin dalkavukluk algılarının en yüksek yönetici odaklı boyutunda, en düşükse iş arkadaşı odaklı boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ise planlama boyutunda  $\bar{X} = 2.42$ , Örgütlenme boyutunda  $\bar{X} = 2.21$ , Koordinasyon boyutunda  $\bar{X} = 2.09$ , Değerlendirme boyutunda  $\bar{X} = 2.26$  olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının en yüksek planlama boyutunda, en düşük koordinasyon boyutunda olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin genel algılarının  $\bar{X} = 1.25$ , kayırmacılığa ilişkin genel algılarının  $\bar{X} = 2.23$  şeklinde olduğu görülmektedir.

### 3.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Dalkavukluk	Kadın	177	1.24	0.26	-.39	318	.70
	Erkek	141	1.25	0.36			
Kayırmacılık	Kadın	177	2.13	0.85	-2.37	318	.02*
	Erkek	141	2.36	0.87			

\*p<.05

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dalkavukluk algılarında anlamlı farklılık olmadığı [ $t_{(318)} = -.39$ ;  $p > .05$ ], kayırmacılık algılarında ise anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir [ $t_{(318)} = -2.37$ ;  $p < .05$ ]. Elde edilen bu sonuca göre ilkökul ve ortaokul öğretmenlerin dalkavukluk algılarının cinsiyet değişkeni açısından benzer nitelik taşıdığı, kayırmacılık algılarının ise cinsiyete göre farklılık gösterdiği, erkek öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ( $\bar{X} = 2.36$ ) kadın öğretmenlere ( $\bar{X} = 2.13$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.3. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Dalkavukluk	21-30	21	1.30	0.34	.82	.48
	31-40	98	1.21	0.27		
	41-50	166	1.25	0.32		
	51-üzeri	33	1.28	0.37		
	Toplam	318	1.25	0.31		
Kayırmacılık	21-30	21	2.39	1.08	1.53	.21
	31-40	98	2.30	0.89		
	41-50	166	2.14	0.80		
	51-üzeri	33	2.41	0.92		
	Toplam	318	2.23	0.86		

Tablo 3 incelendiğinde ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre dalkavukluk [ $F_{(2-318)} = .82$ ;  $p > .05$ ] ve kayırmacılık algıları [ $F_{(2-318)} = 1.53$ ;  $p > .05$ ] istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.

### 3.4. Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Dalkavukluk	İlkokul	159	1.24	0.34	-.12	318	.90
	Ortaokul	159	1.25	0.28			
Kayırmacılık	İlkokul	159	2.13	0.90	-2.18	318	.03*
	Ortaokul	159	2.34	0.82			

\* $p < .05$

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dalkavukluk algılarında anlamlı farklılık olmadığı [ $t_{(318)} = .12$ ;  $p > .05$ ], kayırmacılık algılarında ise anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir [ $t_{(318)} = -2.18$ ;  $p < .05$ ]. Elde edilen bu sonuca göre ilkökul ve ortaokul öğretmenlerin dalkavukluk algılarının okul türü değişkeni açısından benzer nitelik taşıdığı, kayırmacılık algılarının ise okul türüne göre farklılık gösterdiği, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ( $\bar{X} = 2.34$ ) ilkökulda görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X} = 2.13$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.5. Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının görev türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Görev Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Görev Türü	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Dalkavukluk Toplam	Sınıf Öğretmeni	136	1.24	0.35	-.08	318	.93
	Branş Öğretmeni	182	1.25	0.29			
Kayırmacılık Toplam	Sınıf Öğretmeni	136	2.12	0.90	-2.10	318	.03*
	Branş Öğretmeni	182	2.32	0.83			

\*p&lt;.05

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin görev türü değişkenine göre dalkavukluk algılarında anlamlı farklılık olmadığı [ $t_{(318)}=-.08$ ;  $p>.05$ ], kayırmacılık algılarında ise anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir [ $t_{(318)}=-2.10$ ;  $p<.05$ ]. Elde edilen bu sonuca göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin dalkavukluk algılarının görev türü değişkeni açısından benzer nitelik taşıdığı, kayırmacılık algılarının ise görev türüne göre farklılık gösterdiği, branş öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının ( $\bar{X}=2.32$ ) sınıf öğretmenlerine ( $\bar{X}=2.12$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.6. Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Dalkavukluk	Evet	238	1.24	.32	-.59	318	.55
	Hayır	80	1.26	.29			
Kayırmacılık	Evet	238	2.21	.85	-.69	318	.49
	Hayır	80	2.29	.90			

Tablo 6 incelendiğinde ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin sendika üyeliği değişkenine göre dalkavukluk [ $t_{(318)}=-.59$ ;  $p>.05$ ] ve kayırmacılık algılarının [ $t_{(318)}=-.69$ ;  $p>.05$ ] istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.

### 3.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Dalkavukluk ile Kayırmacılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin dalkavukluk ile kayırmacılık algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	YOD	İAOD	GD	Planlama	Örgütleme	Koordinasyon	Değerlendirme	GK
YOD	1							
İAOD	.55**	1						
GD	.92**	.83**	1					
Planlama	.10	-.03	.05	1				
Örgütleme	.13*	.06	.11*	.83**	1			
Koordinasyon	.10	-.02	.06	.70**	.81**	1		
Değerlendirme	.09	-.08	.03	.78**	.79**	.78**	1	
GK	.11*	-.02	.07	.89**	.93**	.89**	.94**	1

\*p<.05, \*\*p<.01 **YOD:** Yönetici Odaklı Dalkavukluk; **İAOD:** İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk; **GD:** Genel Dalkavukluk; **GK:** Genel Kayırmacılık.

Tablo 7 incelendiğinde, yönetici odaklı dalkavuklukla kayırmacılığın örgütlenme boyutu ( $r=.13$ ,  $p<.05$ ) ve genel kayırmacılık ( $r=.11$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu; kayırmacılığın planlama, koordinasyon, değerlendirme boyutlarıyla anlamlı ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. İş arkadaşı odaklı dalkavukluk ile kayırmacılığın planlama, örgütlenme, koordinasyon, değerlendirme boyutlarıyla genel kayırmacılık arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı görülmektedir. Genel dalkavuklukla kayırmacılığın örgütlenme boyutu arasında pozitif düşük düzeyde ( $r=.11$ ,  $p<.05$ ) anlamlı ilişki bulunduğu, kayırmacılığın planlama, koordinasyon, değerlendirme boyutlarıyla, genel kayırmacılık arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı tespit edilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışının yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda “hiç yok” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Konay'ın (2019) gerçekleştirdiği çalışmada ortaöğretim öğretmenlerinin yönetici odaklı dalkavukluk algıları kısmen yok düzeyinde tespit edilmiştir. Judge ve Bretz'e (1994) göre de örgütte farklı zaman dilimlerinde yöneticilerin istedikleri davranışlar sergilenerek, onların övüldüğü ve önemli işlerinin yapıldığı yaranma davranışlarında bulunmaktadır. Esmer ve Yüksel (2019) de yapmış oldukları çalışmalarında birçok örgütte dalkavuk olarak adlandırılan kişilerin olabildiğini ve bu kişilere rağmen bu durumdan kendileri için çıkar sağlayan yöneticilerin bundan hoşlanıp sessiz kalabildiklerini belirtmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin meslektaşlarından hiçbirinin üstlerine karşı dalkavukça davranışlarda bulunmadığını düşündüklerini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin misilleme korkusu olmadan görüş ve endişelerini rahatça ifade edebildikleri olumlu bir çalışma ortamına işaret ediyor olabilir. Ayrıca, yöneticilerin aşırı otoriter olarak algılanmadıklarını ya da öğretmenlerden aşırı dalkavukluk talep etmediklerini de gösterebilir.

Araştırmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş arkadaşı odaklı dalkavukluk algılarının da “hiç yok” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Konay (2019) yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin iş arkadaşı odaklı dalkavukluk algılarının kısmen yok düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun örgüt içerisinde bulunan kişilerin karşılıklı güven duygularının yüksek olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin iş arkadaşlarına yönelik dalkavukluğa dair herhangi bir belirti veya kanıt algılamadıkları şeklinde

yorumlanabilir. Bu durum işyerlerinde dalkavukluk ya da samimiyetsizlik kültüründen ziyade iş arkadaşları arasında gerçek bir iş birliği ve saygı kültürü olduğunu gösterebilir.

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışı toplumda da “hiç yok” düzeyinde tespit edilmiştir. Konay (2019) ve Kırıl’ın (2017) çalışmalarında ise öğretmenlerin algılarına göre genel dalkavukluk davranışı düşük bulunmuş, dalkavukluk davranışının daha çok yönetici odaklı olduğu tespit edilmiştir. Konay (2019), öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk davranışlarının kısmen yok düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dilmaç (2018), yapmış olduğu araştırmasında, kişilerde özgüvenin eksik olmasının ayrıca olumlu kişilik özelliklerine sahip olmamalarının dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim Konay (2019), öğretmenlerin kendilerine olan özgüvenin yüksek olması ve kişiliklerinin olumsuz olmamasının dalkavukluk davranışlarının kısmen yok düzeyinde çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Öyle ki Umeogu ve Ojiakor (2012), yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin sahip olduğu mesleki eğitimin yeterli olmasının dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasına engel olduğunu belirtmiştir. Bu durum öğretmenlik mesleği için olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir. Dalkavukça davranışların olmaması, çalışmadaki öğretmenlerin meslektaşlarıyla ve yöneticileriyle ilişkilerinde kendilerine yeterince güvendiklerini ve dalkavukluğa veya aşırı hürmete başvurma ihtiyacı hissetmedikleri şeklinde düşünülebilir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışı düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizlerin sonucunda; genel dalkavukluk, iş arkadaşı odaklı ve yönetici odaklı dalkavukluk boyutlarında araştırma kapsamında incelenen tüm demografik değişkenler için farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Literatüre bakıldığında benzer şekilde Konay’ın (2019), çalışmasında da ortaöğretim öğretmenlerinin medeni durum, cinsiyet, yaş, okul türü, okuldaki çalışma yılı ve kıdem değişkenleri açısından öğretmenlerin genel dalkavukluk, iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk boyutları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kırıl (2017) yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetinin, mesleki kıdeminin, okuldaki hizmet süresinin ve okul türünün, genel dalkavukluk, iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk düzeylerini etkilemediğini tespit etmiştir. Ancak öğretmenlerin, medeni durum ve yaş değişkenine göre dalkavukluk davranışlarının anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Umeogu ve Ojiakor (2012) yapmış olduğu çalışmada mesleki eğitimin yeterli olmamasının dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Tüm demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıkların olmaması, dalkavukluk davranışının cinsiyet, yaş, okul türü, iş türü veya sendika üyeliğinden bağımsız olarak farklı öğretmen grupları arasında nispeten tutarlı olduğunu göstermektedir. Ancak, bu bulgunun öğretmenlerin algılarına dayandığını ve dalkavukluk davranışının nesnel ölçümlerini yansıtmayabileceğini belirtmek önemlidir. Dalkavukluk davranışını etkileyebilecek ancak bu çalışmada incelenmeyen başka demografik değişkenler veya bağlamsal faktörler olması da mümkündür.

Araştırma sonucuna göre, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık davranışlarının “nadiren” düzeyinde gerçekleşmiştir. Kayırmacılığa dair öğretmen algıları boyutlara göre değerlendirildiğinde, planlama boyutunun en yüksek, koordinasyon boyutunun ise en düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara dayanarak, öğretmenlerin ders dağılımı, haftalık ders programı, sınıf dağıtım ve nöbet görevi gibi planlamaları yaparken okul yönetiminin nadiren de olsa kayırmacı davranışlar gösterdiği; fakat öğretmenlerin kurallara uyması, kıyafet, derse zamanında girip çıkma, görevlerin gereği gibi yapılması, izin işlemlerinde ve şikâyetlerin dikkate alınması gibi koordinasyon konularında daha az kayırmacı uygulamalarda bulunduğu söylenebilir. Literatüre bakıldığında bu araştırma sonuçları ile benzerlik gösteren araştırma sonuçlarının bulunduğu, kayırmacılığın “nadiren” düzeyinde gerçekleştiğinin tespit edildiği görülmüştür (Budak 2019; Meriç ve Erdem, 2013; Okçu ve Uçar, 2016; Polat ve Kazak, 2014). Demaj (2012), Kara (2006), Öntürk, Şahin, Yıldız ve Yağmur (2021) ile Polat’ın (2016), yapmış oldukları çalışmalarda ise kayırmacılık algısının

yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yapılan bazı çalışmalarda kayırmacılığın eğitim kurumlarında kaçınılmaz bir gerçek olduğunu, kayırmacı uygulamaların Türk Eğitim Sisteminde ve eğitim kurumlarında sorunlara yol açtığını ortaya koymuştur. (Aydoğan, 2009; Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Kahraman, 2020; Turan, 2020).

Araştırmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği; erkek öğretmenlerin kayırmacılık algılarının kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Geçer'in (2015) yapmış olduğu çalışmada da erkek öğretmenlerin kayırmacılık algılarının, kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek olduğunu belirlemiştir. Okullarda iş yükü ağır görevlerde çoğunlukla erkek öğretmenlerin görevlendirilmesi, nöbet görevlerindeki görev yerleri, kıyafet ve izin konularında kadın öğretmenlere sosyal konumları dolayısıyla daha toleranslı davranılması, ayrıca okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkeklerden oluşmasının erkek öğretmenlerde böyle bir algıya sebep olduğu düşünülmektedir. Demirbilek (2018), Meriç (2012) ve Turan (2020) cinsiyet değişkeni açısından öğretmen algılarının farklılık gösterdiğini, kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarının erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Demirbilek (2018), yapmış olduğu çalışmada kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin tanıdık, eş dost ve arkadaşlarını daha çok kayırdığını, bu algılarının erkek öğretmenlerden yüksek olduğunu tespit etmiştir. Turan (2020) ise, çalışmasında kayırmacılığın planlama, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarında kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarının erkek öğretmenlerinkinden yüksek olduğunu belirtmiştir. Farklı bir çalışmada Aicher (2010), kadın antrenörlerin kayırmacılık algısının erkeklere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Budak (2019), belediye çalışanları ve yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeninin çalışanların, kronizm, siyasi kayırmacılık, cinsel kayırmacılık ve patronaj algısında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmaların tümünde kadınların veya erkeklerin lehine her iki durumda da kayırmacılık algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Aydoğan (2009), Kara (2019) ve Tabancalı (2018) ise yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin kayırmacılık algılarında farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Kayırmacılık algılarındaki bu cinsiyet farklılıklarının olası nedenleri arasında, erkek öğretmenlerin daha ağır iş yükü gerektiren görevlere atanması, kadın öğretmenlere ise görev yerleri ve izin konularında toplumsal konumları nedeniyle daha toleranslı davranılması sayılabilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olması, erkek öğretmenlerin kayırmacılık algılarına katkıda bulunabilir. Genel olarak, bazı çalışmalar kayırmacılık algılarında önemli cinsiyet farklılıkları bulurken, diğerleri böyle bir farklılık bulmamıştır. Bu karışık bulguların nedenleri, çalışma bağlamları, örneklem büyüklükleri ve kullanılan araştırma yöntemlerindeki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Demirbilek (2018), Kara (2006), Turhan (2016) da yaptıkları çalışmalarda benzer şekilde kayırmacılık algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Ancak Gülay (2018), yaş değişkeninin öğretmenlerin kayırmacılık algılarında anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Gülay'a (2018) göre 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütlenme boyutundaki kayırmacılık algısı 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin kayırmacılık algısından daha yüksektir. Aydın'ın (2016), yapmış olduğu çalışmada da benzer şekilde kayırmacılığın örgütlenme boyutunda 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin kayırmacılık algısının 30-34 yaş aralığındaki öğretmenlerin kayırmacılık algısından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak Turan (2020) okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarıyla ilgili yapmış olduğu çalışmada 29 yaş ve altı öğretmenlerin kayırmacılık algılarının 30-39 yaş aralığı ve 40 yaş üstü öğretmenlerin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yukarıdaki araştırma sonuçları incelendiğinde yaş değişkenine ilişkin farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçta göre öğretmenlerin yaşlarının ilk ve ortaokullardaki kayırmacılık algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığıdır. Diğer bir deyişle, farklı yaş gruplarındaki öğretmenler işyerlerinde kayırmacılık olup olmadığına dair benzer algılara sahiptir. Bu sonuç, okul kültürü, öğretmen-öğrenci ilişkileri ve

liderlik uygulamaları gibi yaş dışındaki faktörlerin öğretmenlerin kayırmacılık algıları üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterdiği; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ilkökulda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ortaokullarda branş öğretmenlerinin sayısının ilkökullardan çok olmasının ve ortaokullardaki iş yükünün ilkökullardan daha fazla olmasının, ortaokullardaki kayırmacılık algısının yüksek çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ortaokullarda haftalık ders programı, nöbet görevi, sınıf seçimi gibi mesleki uygulamaların ilkökullardan farklı olması da buna sebep olabilir. Bu araştırmayla benzer sonuçlar gösteren Özer ve Çağlayan (2016) ile Turan'ın (2020) çalışmalarında da ortaokullarda çalışan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ilkökullarda çalışmakta olan öğretmenlerin algılarından yüksek tespit edilmiştir. Geçer (2015) ile Meriç'in (2012) ortaöğretim kademesinde yaptıkları çalışmalarda ise Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerindeki öğretmenlerin kayırmacılık algılarının diğer ortaöğretim türlerinde görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gülay'ın (2018) yapmış olduğu çalışmada düşük de olsa ortaokullarda bulunan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ilkökullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan farklı olarak Demirbilek'in (2018) ilkökul, ortaokul ve lise kademesinde yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin kayırmacılık algıları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının görev türü değişkenine göre farklılık gösterdiği; olarak branş öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının sınıf öğretmenlerinin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın sebebinin ise; branş öğretmenlerinde sınıfların dağılımı, ders programlarının hazırlanması, nöbet günlerinin belirlenmesi gibi konuların sınıf öğretmenlerinden farklılık gösterdiği, okul yönetiminin kendisine yakın gördüğü ve karşılıklı çıkar ilişkisi bulunan öğretmenlere bu konularda daha toleranslı davrandığı için meydana geldiği düşünülmektedir. Benzer şekilde Gülay'ın (2018) yapmış olduğu çalışmada da öğretmenlerin kayırmacılık algılarının örgütlenme boyutunda farklılaşmadığı, ancak planlama, koordinasyon, değerlendirme boyutlarıyla kayırmacılığın toplamında anlamlı farklılık gösterdiği, sınıf öğretmenleriyle, sözel ve sayısal branş öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının yetenek branşı öğretmenlerinin kayırmacılık algılarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalardan farklı olarak Meriç (2012), Meriç ve Erdem (2013) Tabancalı'nın (2018) yapmış oldukları çalışmalarda branş ve sınıf öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Demirbilek (2018), Gülay (2018), Meriç (2012) ve Tabancalı (2018) yapmış oldukları çalışmalarda sendika üyeliği değişkeni ile öğretmenlerin kayırmacılık algıları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşımlardır. Ancak bu çalışmalardan farklı olarak Özer ve Çağlayan (2016) çalışmalarında sendika üyesi olan öğretmenlerin sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre daha çok kayırıldığını düşündüklerini; okul yöneticilerinin ödül ve terfi gibi durumlarda kendi sendikasına üye olan öğretmenleri teklif ederken objektif davranmadıklarını tespit etmiştir.

Araştırmada İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk ile alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, bu ilişkinin yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetici odaklı dalkavukluk alt boyutuyla iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutları arasında da pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Konay'ın (2019) çalışmasında da dalkavukluk geneliyle alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu ve bu ilişkinin yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kırıl'ın (2017) yapmış olduğu çalışmada ise dalkavukluk

davranışının düşük düzeyde, alt boyutları olan iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk davranışları arasındaki ilişkinin pozitif yönde orta düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Nitekim tüm bu sonuçlara göre öğretmenlerin en çok yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışları sergiledikleri söylenebilir. Konay (2019) da çalışmasında okul yöneticilerinin kendilerine karşı çıkmadan istediklerini yapan, kendilerine sorun çıkarmayan öğretmenler istediklerini ve bu durum sonucunda onlara çeşitli menfaatler sağlayabildiklerini belirtmektedir. Eğitimciler hem meslektaşlarına hem de üstlerine karşı aynı anda dalkavukluk gösterme eğiliminde olduklarından, iş arkadaşı odaklı ve yönetici odaklı dalkavukluk davranışlarının kurucu unsurları arasında kayda değer bir ilişki olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Akçadağ (2017) araştırmasında örgüt içerisinde sergilenen dalkavukluk davranışlarının ast-üst, üst-ast, ast-ast ve üst-üst arasında gerçekleşebildiğini, Dilmaç (2018) ve Konay (2019) çalışmalarında okul ortamlarında dalkavukluk davranışlarının, öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla kendi aralarında aynı zamanda yöneticilerine karşı meydana geldiğini belirtmişlerdir. Dalkavukluk davranışının öğretmenlerin algısına göre düşük bulunmasının nedeni, bu davranışın etik bir davranış olarak kabul edilmemesi olabilir. Esmer ve Yüksel (2019) araştırmasında dalkavukluk davranışını, toplumun kabullenmediği etik dışı bir davranış biçimi olarak belirtmişlerdir. Ayrıca politik becerileri yüksek olan öğretmenlerin, dalkavukluk davranışını görmemezlikten geldikleri veya bu duruma sessiz kaldıkları için de dalkavukluk davranışının düşük düzeyde bulunduğu söylenebilir. Öyle ki Konay'ın (2019) öğretmenlerin politik beceri düzeyleriyle dalkavukluk davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, öğretmenlerin dalkavukluk davranışının kısmen yok düzeyinde politik beceri düzeylerininse yüksek olduğu görülmektedir. Böylece öğretmenlerin sahip oldukları politik beceriyle iş arkadaşları ve yöneticileriyle etkili iletişim kurduklarını, her türlü değişikliğe uyum sağladıklarını ve kişisel amaçlarına ulaştıklarını belirtmiştir. Akçadağ (2017) da dalkavukluk davranışını hafif düzeyde sergileyenlerin bu davranışlarını gizleyerek muhatabını onaylamadığı halde kaçamak hareketlerle onayladıklarını ve çıkarları için sessiz kaldıklarını ifade etmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin en yüksek düzeyde değerlendirme alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kayırmacılık alt boyutları arasında da yüksek düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ancak, planlama alt boyutu ile koordinasyon alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar, Gülay'ın (2018) çalışmasındaki bulgularla uyumludur. Nitekim kayırmacılıkla tüm alt boyutları arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olması, okul yöneticilerinin kayırmacılığın tüm alt boyutlarında kayırmacı uygulamalarda bulunduğu ile açıklanabilir.

Bu çalışmada dalkavukluğun yönetici odaklı dalkavukluk alt boyutu ile kayırmacılığın geneli ve örgütlenme alt boyutları, dalkavukluk genel toplamıyla kayırmacılığın örgütlenme alt boyutu arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okullarda yapılan ek görevlendirmelerde, sosyal etkinlik ve faaliyetlerle ilgili iş bölümü ve bu etkinliklere katılımlarda, yöneticilerine dalkavukluk davranışlarında bulunan kişilerin yöneticileri tarafından daha çok kayırıldığını düşündükleri söylenebilir. Konay (2019), dalkavukluğu tanımlarken bu davranışın yaranma davranışı şeklinde ortaya çıktığı ve bunun için de faydalanılmak istenen kişilerin övüldüğünü, isteklerinin yerine getirilerek memnun edilmeye çalışıldığını belirtmiştir. Bu da gösteriyor ki dalkavukluk davranışı sergileyen kişilere bu davranışları sergilemeyen kişilerden farklı ayrıcalıklar gösterilebilmektedir. Ancak etik açıdan da doğru bir davranış biçimi olarak kabul edilmeyen dalkavukluk davranışını sergileyenlere karşı yöneticilerin göstermiş olduğu kayırmacı uygulamalar, okul örgütlerinde öğretmenlerin performansını ve dolayısıyla verimliliği de düşürebilir. Nitekim Turan'a (2020) göre de kayırmacı uygulamalar genel olarak öğretmenlerin yöneticilerine ve okula karşı olumsuz davranışlar geliştirmelerine sebep olmakta ve bu durum eğitimin kalitesiyle öğretmenlerin işlerine olan ilgilerini azaltabilmektedir. Esmer ve Yüksel (2019) de çalışmalarında bazı yöneticilerin karşılıklı çıkar ilişkisiyle ya da kendilerine karşı



gösterilen dalkavukluk davranışından hoşlandıklarından bu duruma sessiz kaldıklarını, ancak bu durumun yöneticilerin daha fazla hata yapmasına sebep olacağını ve örgütünde bundan zarar görebileceğini belirtmişlerdir. Akçadağ'a (2017) göre de örgütlerdeki dalkavukluk davranışlarının neticesinde başkalarının düşüncelerinin çıkar sağlamak amacıyla benimsenmiş gibi gösterilerek, farklı düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmemesi örgütsel gelişime olumsuz etki ederek zarar verebilir. Okullarda yüksek, orta hatta düşük düzey de bile olsa ortaya çıkan dalkavukluk davranışları okul örgütlerindeki verimliliği düşürebilir ve örgütsel gelişimi engelleyebilir.

## ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- ✓ Okullarda adil ve hakkaniyetli bir çalışma ortamının sürdürülebilmesi için dalkavukluk olarak algılanabilecek davranışların önlenmesi önemlidir. Bu durum, okul yöneticileri, öğretmenler ve personel için düzenli eğitim ve farkındalık artırma programları yoluyla sağlanabilir.
- ✓ Öğretmenlerin dalkavukluk algılarının tüm boyutlarda düşük olması istenilen bir sonuç olmakla birlikte sağlıklı bir çalışma kültürüne işaret etmektedir. Bu bağlamda okullar, karar alma süreçlerinde açık iletişimi, şeffaflığı ve adaleti teşvik ederek bu kültürü desteklemeye devam edebilir.
- ✓ Okullarda kayırmacılığın nadiren görüldüğü bulgusu olumludur, ancak öğretmenlerin yöneticilerine olan güven ve itimadını sarsabilecek her türlü kayırmacılık vakasına karşı tetikte olmak önemlidir. Okullar, personel yönetimi ve karar alma süreçleri için açık ve şeffaf politikalar ve prosedürler oluşturabilir.
- ✓ Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha fazla kayırmacılık algıladıkları bulgusu, okullarda cinsiyete duyarlı politika ve uygulamalara duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Okullar, cinsiyete bakılmaksızın tüm öğretmenlere eşit fırsatlar ve adil muamele sağladıklarından emin olabilirler.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre daha fazla kayırmacılık algıladıkları bulgusu, iki okul düzeyi arasında çalışma koşulları ve kültür açısından farklılıklar olabileceğini düşündürmektedir. Okullar bu farklılıkları araştırabilir ve var olabilecek eşitsizlikleri gidermek için önlemler alabilir.
- ✓ Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine kıyasla daha fazla kayırmacılık algıladıkları bulgusu, öğretmenlerin katılım ve sorumluluk düzeylerinin kayırmacılık algılarını etkileyebileceğini düşündürmektedir. Okullar, tüm öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılma ve liderlik rolleri üstlenme konusunda eşit fırsatlara sahip olmasını sağlayabilir.
- ✓ Dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki pozitif ilişki, okulların dalkavukluğun kayırmacılığa yol açma potansiyeline karşı dikkatli olması gerektiğini göstermektedir. Okullar, profesyonelliğe, dürüstlüğe ve doğruluğa değer veren ve dalkavukluk olarak algılanabilecek her türlü davranışı caydırıcı bir çalışma kültürü oluşturabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, O. K. ve Ertek, M. Y. (2021). Türk toplumunda kayırmacılık kültürü. C. A. Coşkun ve A. K. Osman (Ed.), *Kamu yönetiminde kayırmacılık* içinde (s. 32-62). İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.
- Aicher, T. J. (2010). *How sexism leads to intentions to leave an organization among coaches of women's teams in division I intercollegiate athletics* (Yayımlanmamış doktora tezi). A & M University, Texas.

- Akbulut, M. (2018, 02, 25). Yalalaklık nedir, niçin yapılır?. Erişim adresi: <https://www.kocaeligazetesi.com.tr/makale/1507414/mesut-akbulut/yalalaklik-nedir-nicin-yapilir>
- Akçadağ, T. (2017). Örgütlerde dalkavukluk. 8. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Bildiri Kitabı*, 152-153.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: the case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295-308.
- Argon, T. (2015). 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), 93-109.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin özyeterlilik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.
- Aydoğan, İ. (2009). Nepotism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacılık/Ayrımcılık. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* içinde (s. 1-2). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bramoullé, Y. ve Goyal, S. (2016). Favoritism. *Journal of Development Economics*, 122, 16-27.
- Budak, Ç. B. (2019). Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(97), 432-444
- Business NLP Academy (2019). Organizational flattery -What is organizational flattery? *Business NLP Blog*. Erişim adresi: [http://www.businessnlpacademy.co.uk /blog /view/organizational\\_flattery/](http://www.businessnlpacademy.co.uk/blog/view/organizational_flattery/).
- Büte, M. (2011a). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 175-184.
- Büte, M. (2011b). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büte, M. (2011c). Nepotizmin iş stresi iş tatmini olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cambridge Dictionary (2021). Sycophancy. Erişim adresi: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sycophancy>.
- Cool, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organisation commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Çetinkaya, A., Ş. ve Sanioğlu Tanış, Z. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisi: konya kamu kurumları araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (16. *UIK Özel Sayısı*), 607-618.

- Çoraklı, S. (2019, 01 02). Devrin en geçerli işi: Dalkavukluk. *Habererk*. Erişim adresi: <https://www.habererk.com/devrin-en-gecerli-isi-dalkavukluk>
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of business research*, 68(5), 1086-1093.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, nepotism and cronyism and their effects on organizational trust and commitment: the case of the service sector in Albania* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Epoka University, Albania.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile müdüre güvene etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Dilmaç, D., E. (2018). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışına ilişkin görüşleri* (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Drane, K., J. (2006). What is the relationship among sycophantic behavior, supervisor-subordinate communication, co-worker relationships and trust. *The Murray State University Journal of Undergraduate Research*, 6(3), 11-18.
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y. ve Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and qualitative comparative analysis approach. *Tourism Management*, 67, 3-16
- Erdem, B., Ceylan, U. ve 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*, 32(2), 171-197.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 2(2), 141-149.
- Erdem, R. (Ed.). (2010). *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (1.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Esmer, Y. (2013). Banka işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Ziraat bankası örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 41-61.
- Esmer, Y. ve Yüksel M. (2019). Örgütsel dalkavukluk. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(67), 895-900.
- Ekong C., N. ve Essien E., B. (2012). The economics of gangsterism and sycophancy in nigerian politics. *Current Research Journal of Social Sciences* 4(4), 277-284.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı. Erişim adresi: [https://www.academia.edu/9687458/İnsan\\_Kaynakları\\_Yönetiminde\\_Kayırmacılık\\_Kuşatması\\_ve\\_Liyakatsizlik\\_Çıkmazı](https://www.academia.edu/9687458/İnsan_Kaynakları_Yönetiminde_Kayırmacılık_Kuşatması_ve_Liyakatsizlik_Çıkmazı).
- Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: devlet hastanelerinde bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(10), 65-79.
- Johnson, B. ve Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage.

- Judge, T. ve Bretz, R. (1994). Political influence behaviour and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları, *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kıral, E. (2017). Dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması: Bir karma yöntem araştırması, *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongre Kitabı* içinde, Sözlü Bildiri, 271.
- Koçu, R., E. (1996). *İstanbul ansiklopedisi*, Koçu Yayınları: İstanbul.
- Konay, D. (2019). *Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Kwon, I. (2006). Endogenous nepotism in organizations. *Topics in The Oretical Economics*, 6(1), 1-24.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Yüzüncüyıl Üniversitesi, Van.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Merriam-Webster, (2021). Sycophancy. Erişim adresi: [https:// www.merriam – webster. com/ Dictionary/ sycophancy](https://www.merriam-webster.com/Dictionary/sycophancy).
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R. ve Shafique, N. (2015). Nepotism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8, 224-228.
- Oğuz, Ş. (2019). Kurumsal dalkavukluk envanterinizi çıkardınız mı? *Dünyabizim*. Erişim adresi: <https://www.dunyabizim.com/polemik/kurumsal-dalkavukluk-envanterinizi-cikardiniz-mi-h34678.html>
- 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.
- Okutan, E. (2005). *Dalkavukluk*. İstanbul: Mephist yayınları.
- Oxford Dictionary (2021). Sycophancy. Erişim adresi: <https://www.lexico.com/en/definition/sycophancy>
- Öntürk, Y., Şahin, İ., Yıldız, M. ve Yağmur, R. (2021). Sporda kayırmacılık; Dövüş sporcuları üzerine bir inceleme. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 155-166.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özdemir, E. (2015). Tarama yöntemi. M. Metin (Ed), *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* içinde (s. 78-97). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.

- Özer, N. ve Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 18-27.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Ankara Sayıştay Araştırma Dizisi*. Erişim adresi: [https://www.sayistay.gov.tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Turk Kamu Yonetiminde Yolsuzluklar. pdf](https://www.sayistay.gov.tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Turk%20Kamu%20Yonetiminde%20Yolsuzluklar.pdf).
- Öztürk, H. (2010). *Yönetici hemşirelerin etik davranışı ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). yönetsel etik ve yönetsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirleme yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251
- Stead, E. W., Worrell, D. L. ve Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233-242.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tabancalı, E. (2018). Nepotism in primary schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 162-175
- Turan, S. (2020). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Umeogu B. ve Ojiakor I. (2012). Sycophancy and objective journalism. *Advances and Applied Sociology* 2(3), 159-166.
- Urrabazo, C. K. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188-194.
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik problem olarak kurumlarda örgütsel kayırmacılık, *Academic Review Of Humanities and Social*, 3(2), 212-244
- Yener, D. (2019, 04 30). Dalkavuklar gecesi sürüyor. *Hedef:* Erişim adresi: <https://www.canakkalehedef.com/dalkavuklar-gecesi-suruyor-30-04-2019-makale,338.html>
- Yıldırım, A. ve Tokgöz A. (2020). Kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4(3), 541-560

- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 35-380
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.
- Yücel, D. ve Yücel, R. (2020). Denetçi girişimciliğinin denetim sorumluluğu kayırmacılık ve denetçi bağımsızlığı üzerindeki etkileri. *Akademik MATBUAT*, 4(2), 81-100.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

In any organization, there are often limited resources and opportunities, and individuals may compete with each other for access to these resources. When this is considered in the school context, teachers may seek desirable teaching tasks, such as teaching with more motivated students or more appropriate programs. They may also be interested in professional development opportunities, such as attending conferences or workshops that can improve their skills or help them advance in their careers. In this context, teachers may engage in sycophantic behavior towards colleagues or administrators to gain access to these resources or to receive preferential treatment. Examining the relationship between teachers' perceptions of organizational sycophancy in schools and their perceptions of nepotistic practices, it is thought that this study will provide an idea for future researches in determining the problems that occur in schools and investigating the reasons for these problems, and will help to offer solutions for the problems identified. Since the sycophantic behaviors that occur in educational institutions are considered as a situation that can affect nepotistic practices even though they are of different types, it is also important to examine the relationship between the concepts examined together according to the perception of teachers at different educational levels. In addition, the limited number of studies on organizational sycophancy in educational institutions, the fact that there is no study examining the relationship between sycophancy and nepotism, and the fact that the application area is schools are other factors that make the research important. Therefore, it is hoped that the study will contribute to the literature. In this context, the aim of the study is to determine the relationship between organizational sycophancy and nepotism according to teachers' perceptions. In line with this purpose, answers to the following questions were sought:

1. At what level are teachers' perceptions of organizational sycophancy and nepotism?
2. Do teachers' perceptions of organizational sycophancy and nepotism differ according to gender, age, school type, job type and union membership variables?
3. Is there a significant relationship between teachers' perceptions of organizational sycophancy and nepotism?

### **Methods**

Relational survey model was used in this study. The population of the study consists of teachers working in primary and secondary schools in Trabzon city center and districts. The sample group of the study consists of 318 teachers randomly selected from this population. The data of the study were collected using Personal Information Form, Flattery Scale and Nepotism in School Management Scale. The data were analyzed with SPSS and AMOS programs. T-test and one-way analysis of variance were conducted to determine whether there were significant differences in terms of gender, age, school type, job type and union membership variables according to the group average of the total scores obtained from the scales. In addition, correlation analysis was performed to determine the relationship between flattery and nepotism.

## **Results**

According to the results obtained from the study, sycophantic behavior was perceived as absent in both manager-oriented and coworker-oriented dimensions. In addition, no significant difference was found between all demographic variables examined in general sycophancy, coworker-oriented and manager-oriented sycophancy dimensions. However, it was observed that nepotism behaviors rarely occurred, male teachers perceived nepotism more than female teachers and secondary school teachers perceived nepotism more than primary school teachers. Perceptions of nepotism were higher among subject teachers than among classroom teachers, but did not differ according to union membership. Finally, the study found a positive and low level significant relationship between the administrator-oriented sycophancy sub-dimension and the general and organizing sub-dimensions of nepotism, as well as between the general sum of sycophancy and the organizing sub-dimension of nepotism.

## **Discussion and Conclusion**

It can be said that teachers working in primary and secondary schools think that in additional assignments made in schools, division of labor related to social events and activities, and participation in these activities, people who show sycophantic behavior to their administrators are more favored by their administrators. Konay (2019), while defining sycophancy, stated that this behavior emerges in the form of nepotism behavior and for this purpose, the people who are desired to be benefited are praised and tried to be satisfied by fulfilling their wishes. This shows that people who exhibit sycophantic behavior may be shown different privileges than people who do not exhibit these behaviors. However, the nepotistic practices shown by administrators against those who exhibit sycophantic behavior, which is not accepted as an ethically correct behavior, may decrease the performance of teachers in school organizations and thus productivity. As a matter of fact, according to Turan (2020), nepotism practices generally cause teachers to develop negative behaviors towards their administrators and the school, and this situation can reduce the quality of education and teachers' interest in their work. Esmer and Yüksel (2019) also stated in their study that some administrators keep silent about this situation because they like the sycophantic behavior shown towards them or because of mutual interest, but this situation will cause the administrators to make more mistakes and the organization may suffer from this. According to Akçadağ (2017), as a result of sycophantic behaviors in organizations, showing the opinions of others as adopted for the purpose of gaining benefits and not expressing different opinions openly may have a negative impact on organizational development and may harm it. Sycophantic behaviors that occur at high, medium or even low levels in schools can reduce the productivity in school organizations and prevent organizational development. In order to maintain a fair and equitable working environment in schools, it is important to prevent behaviors that may be perceived as sycophancy. This can be achieved through regular training and awareness raising programs for school administrators, teachers and staff.