

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*

According to the Perceptions of Primary School Teachers Favoritism on School Management

Erdal Meriç¹, Mustafa Erdem²

Öz

Bu araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarını, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak ortaya çıkarmaktır. Genel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen Van ili belediye sınırları içindeki 21 kamu ilköğretim okulunda görev yapan toplam 362 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri, Erdem ve Meriç (2011) tarafından geliştirilen "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik paket programı aracılığıyla yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında nadiren kayırmacılık yapmaktadır. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algıları arasında; branşa, istihdam şekline, meslek örgütüne üye olup olmamaya ve mesleki kدeme göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Ancak öğretmenlere göre okullarında görev yapan öğretmen sayısı arttıkça, okul yöneticileri uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarındaki uygulamalarında nadiren kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler.

Anahtar sözcükler: Kayırmacılık, ilköğretim okulu, okul yöneticileri.

Abstract

Purpose of this research was to determine, according to the perceptions of primary school teachers who work in the state primary schools, whether the administrators who work in the primary schools of the Ministry of Education commit favoritism on their applications or not. The sampling of this research, where a general screening model was used, consisted of 362 teachers who work in 21 different state primary schools in the municipal borders of the city of Van. The research data had been established by using "Scale about Favoritism at School Administration" which was developed by Erdem and Meriç (2011). In the analyzing process of datum, through the SPSS statistics pack program, descriptive statistical techniques such as percentage, frequency, arithmetic average and standard deviation had been used. In the research the following conclusions had been obtained: According to the perceptions of the teachers who work in the primary schools thought that the school administrators seldom had committed favoritism on their applications. The number of the female teachers who thought that the school administrators had committed favoritism on their applications was more than the number of the male teachers. There was no significant differences between perceptions of the teachers about whether the school administrators had committed favoritism or not on their applications based on individual discipline, the way of employment, being a member of a vocational organization or not and term of employment. However, according to the teachers, as the number of the teachers rose in the school, the administrators commit favoritism more on their applications. The teachers thought that the school administrators had seldom committed favoritism on their applications such as planning, organizing, coordination and evaluation.

Keywords: Favoritism, primary school, the school administrators

¹ Öğr. Gör., Ordu Üniversitesi, Ordu, ekinerdal@gmail.com, ² Yrd. Doç. Dr., Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, merdem50@gmail.com

Atf için/Please cite as:

Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(3), 467-498.

Küreselleşen dünyada; demokrasi, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, hak ve adalet gibi kavramlar yaşamın her alanında sıkça telaffuz edilmeye başlanmış ve uygulamalarında bu kavramlara yer vermeyen yöneticiler eleştirilerin odağı haline gelmiştir. Yönetim faaliyetlerini yürütürken söz konusu kavramları göz önünde bulunduran ve uygulamalarını bu kavramlarla destekleyen yöneticiler çoğu zaman takdir edilirken, uygulamalarında liyakat ve yeterlik gibi objektif kriterleri göz önüne almayan yöneticiler ise kayırmacılık yaptıkları gerekçesiyle eleştirilmişlerdir.

Bir kamu işleminde insanlara ayrıcalık tanınması, maddi bir menfaatten çok bir takım manevi bağlılıklar aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Bir başka ifadeyle kamu görevlilerine ulaşmak için para ya da mal gibi ekonomik unsurlar yerine maddesel değer taşımayan bir takım etkileme araçları kullanılabilir. Maddesel olmayan ve dayanışma içerikli bu yolsuzluk türü, kayırmacılığa dayanmaktadır (Berkman, 2009). Kayırmacılık, kamu işlemlerini yürüten görevlinin, kendisine yakın hissettiği kişileri haksız yere ve yasalara aykırı olarak desteklemesi ve koruması olarak tanımlanabilir (Aktan, 2001; Küçükocaoğlu, 2005; Özsemerci, 2003; Tarhan, Gençkaya, Ergül, Özsemerci ve Özbaran, 2006; Turgut, 2007). Kayırmacılık, “iltimas” kavramı ile eş anlamlı olup kayırmacılık ve iltimasın, halk dilinde kullanılan “torpil” kavramına karşılık geldiği söylenebilir (Aktan, 2001; Çınar, 2009; Güntürkün, 2008; Küçükocaoğlu, 2005; Özsemerci, 2003; Tarhan vd., 2006; Turgut, 2007). Kısaca, bir kimseyi koruyarak başarılı olmasını sağlamak, himmet etmek ve o kişinin elinden tutmak, kişinin kayırıldığı anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 1988).

Kayıрма, kamu görevlilerinin aile, akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarını kullanarak bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık tanınmasıdır (Kara, 2006; MEB, 2006). Politik karar alma sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma türü olan kayırmacılık, kamu kurumlarında ya da bu kurumlarla toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde, “aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak” gibi kriterlerin ön plana çıkartılarak, evrensel ölçütlerin geri plana atılması durumu olarak ifade edilebilir (Oktay, 1983). Kayırmacılık; yönetici, örgütün genel verimini ve diğer çalışanları dikkate almadan, sosyal olarak bağlantıda olduğu bazı çalışanlara karşı ayrıcalıklı davrandığında ortaya çıkmaktadır (Ramachander, 2012). Kayırmacılık, hak etmedikleri halde bazı kişilere avantaj sağladığı için adaletsizliğe neden olmaktadır. Herhangi bir kimseye, işin gerektirdiği nitelik veya deneyime sahip olmasından ziyade, farklı bağlantıları nedeniyle bir pozisyon verildiğinde bu kişinin kamuya verdiği hizmet kalitesiz olabilmektedir (Nadler ve Schulman, 2006). Dolayısıyla kayırmacılık aynı zamanda kamu yararını da baltalamaktadır.

Yönetimsel yolsuzluğun bir türü olan kayırmacılık (Meriç, 2004), Türkiye’de daha çok iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; kamuya personel

alımında liyakat ve işe uygun personel yerine, tanıdık, eş-dost, akraba, arkadaş, hemşehri ya da siyasal yakınlık vb. faktörlerin etkili olması; ikincisi ise kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterlerinden ziyade seçim dönemlerinde oy toplama, partiye destek olma ya da siyasal yakınlık vb. faktörlerin ön planda tutulmasıdır (Eryılmaz, 2002). Kamuda görevli personelin görevde yükselme, ödüllendirme ve yer değiştirme işlemlerinde de zaman zaman kayırmacılık yapıldığı ile ilgili haberlere rastlamak mümkündür.

Yapılan araştırmalar, Türkiye’de gerek merkezi gerekse yerel yönetimlerde zaman zaman kayırma ilişkilerinin görüldüğünü göstermektedir (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2001; Bayhan, 2002; Büken, 2006; Ortaş, 2002; Ökçesiz, 1999; Tekiner, 2009). Merkezi ve yerel yönetimlere ulaşım sorununu çözmek isteyen vatandaşlar en çok eş-dost, tanıdık ve akrabalar aracılığıyla çözüm arama yoluna başvurumaktadırlar (Adaman ve Çarkoğlu, 2000). Ancak, feodal ilişkilerin etkisinde kalarak, hatır gönül uğruna tanıdık kişileri kayırma alışkanlığı; insan ilişkilerinde güçlüye karşı itaat etme, zayıf olanı ezme, empatik düşünememe, etik değerleri sürekli kılamama ve toplumsal güvensizlik gibi bir takım açmazlara neden olmaktadır (Koçöz, 2004). Tüm bu açmazlara karşın kayırılan kişi açısından bakıldığında insanlar bu yöntemler aracılığıyla işlerini daha kolay bir şekilde yürütebilmektedirler.

Türkiye’de özellikle 2000’li yılların başından itibaren kamuda personel istihdamının merkezi sınavlara dayalı olarak yapılmasının, kayırmacılığı azalttığı söylenebilir. Ancak 2010 yılı kamu personeli seçme sınavının eğitim bilimleri bölümüne ait kısmının iptal edilmesine neden olabilecek düzeydeki “soruların sınavdan önce bazı kişilere ulaştırılması olayı” adam kayırmacılığının devam ettiğine işaret eder. Kayırmacılığın çeşitli türleri bulunmaktadır. Bu çalışmada kayırmacılık türleri: “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)”, “Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)”, “Hizmet Kayırmacılığı”, “Patronaj” ve “Cinsel Kayırmacılık” olmak üzere altı başlık altında incelenmiştir.

Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

İnsanların liyakat, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın sadece siyasetçi, bürokrat veya herhangi bir kamu görevlisi ile olan akrabalık ilişkilerine dayanarak kamu görevinde istihdam, tayin veya terfi edilmesine akraba kayırmacılığı ya da nepotizm adı verilmektedir (Aktan, 2001; Özsemerci, 2003; Pektaş, 1997; Tarhan vd., 2006). Akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların yoğun olarak yaşandığı az gelişmiş toplumlarda daha yaygın olarak görülmekle beraber (Aktan, 2001; Çınar, 2009; Kayabaşı, 2005; Özsemerci, 2003; Pektaş, 1997; Tarhan vd., 2006), gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de karşılaşılan bir olgudur (Özler, Ergun ve Gümüştekin, 2007). Nepotizm, toplumda rüşvet, zimmete para geçirme, ihalelere fesat karıştırma gibi yolsuzluk türlerine göre daha az tepkiyle karşılanmaktadır (Karakaş ve

Çak, 2007). Bu durumun nedeni olarak akrabalık bağından dolayı kişiye ayrıcalıklı davranmanın gerekli olduğu düşüncesi gösterilebilir.

Türkiye’de kayırmacılığın en yaygın olarak görülen biçimi akraba kayırmacılığıdır. Kamuda personel istihdam edilirken, liyakat sistemi esas olmasına rağmen çoğu zaman bilgi, beceri ve kabiliyetlere bakılmaksızın akrabalık ilişkilerine bağlı olarak görevlendirmeler yapılabilmektedir (Turgut, 2007). Akrabalar kamu görevlisinin karşısına sadece bir vatandaş olmanın dışında, akrabalık ilişkisine dayalı olarak kendilerine ayrıcalıklı işlem yapılması talebiyle çıkabilmektedir. Başka bir deyişle akrabalık bağları bir etkileme aracı olarak kullanılabilir ve kamu görevlisi de bu bağlılıklara sadakati ile akrabalarına farklı bir işlem yapabilmektedir (Berkman, 2009).

Nepotizm uygulamalarında kişilerin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörleri dikkate alınmadan, sadece akrabalık ilişkileri esas alındığı için bu durum hem paydaşlar arasında güvensizliğe (Öztürk, 2008), hem de yetenekli yöneticilerin kaybedilmesine neden olmaktadır (Wong ve Kleiner, 1994). Nepotizm, kamu sektöründe birçok uygun adayın memuriyet edinme ve terfi edilmesinde başarısız olması anlamına gelmektedir. Nepotizm sonucunda kayırılan kişiler hesaba katılmazsa, nepotizmin tüm olumsuz sonuçlarına toplumun katlandığını söylemek mümkündür (Boadi, 2000).

Eş - Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kamu görevlilerinin istihdamında, liyakat (yeterlik) ve eşitlik gibi ilkelerden ziyade eş-dost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılığa eş-dost kayırmacılığı ya da “kronizm” adı verilmektedir. Kronizm ile nepotizm arasında çok fazla bir fark olmamakla birlikte nepotizmde kayırılan kişi, “akraba” iken, kronizmde ise “eş-dost”, “arkadaş” ve benzeri kimselerdir (Aktan, 2001; Özsemerci, 2003; Tarhan vd., 2006; Yılmaz, 2007). “Hemşehri kayırmacılığı” da eş-dost kayırmacılığının özel bir türü olarak düşünülebilir (Aktan, 2001; Çınar, 2009; Özsemerci, 2003; Tarhan vd., 2006; Yılmaz, 2007). “Aynı memleketten olma”, “aynı topraklarda büyüme” gibi faktörler geleneksel toplumlarda yaygın bir şekilde kayırmacılığın nedenleri olmaya devam etmektedir (Aktan, 2001). “Aynı okuldan mezun olma”, “aynı sivil toplum örgütlerine kayıtlı olma ” ve hatta “aynı kahvehaneye takılma” gibi durumlarda da kronizmden söz edilebilir.

Kronizm, belirli kişiler için arzu edilen bir takım sonuçlar (yüksek maaş, hızlı terfi vb) ortaya çıkarıyor olsa da kurum için performansı risk altına alan, zarar verici etkilere sahiptir (Khatrı, Wen, Fuei ve Geok, 2008). Çünkü kronizmde arkadaş, eş-dost ve tanıdıklara öncelik tanınarak eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır. Bu durum ise, vatandaşların kurumlara olan bakış açısını olumsuz etkilemektedir.

Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasal kayırmacılık, siyasi partilerin hükümete geldikten sonra partilerine destek veren seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız yere menfaat sağlamalarıdır (Güntürkün, 2008; Özsemerci, 2003; Pektaş, 1997; Tarhan vd., 2006). Siyasal kayırmacılık, “siyasal yandaşlık” veya “partizanlık” olarak da adlandırılabilir. Siyasal yandaşlık, bürokrasinin üst kademelerinde olduğu kadar alt kademelerinde de kamu kaynaklarının israf edilmesine neden olmaktadır (Aktan, 2001). Siyasal kayırmacılık, yönetimdeki yozlaşmanın önemli bir göstergesidir ve bu olgu gelişmekte olan ülkelerde daha çok yaşanmaktadır. Siyasal kayırmacılık sonucunda yönetim siyasallaşmakta ve kamu görevlerine yapılan atamalarda siyasi faktörler birinci derecede rol oynamaktadır (Eryılmaz, 2002).

Siyasal partilerin seçimleri kazanıp iktidara geldikten sonra, seçim döneminde kendilerini destekleyen kişileri veya parti üyelerini kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam etmeleri veya istihdam etmeye çalışmaları, birçok ülkede yaygın olarak görülmektedir (Yılmaz ve Kılavuz, 2002). Siyasal kayırmacılığa birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de rastlamak mümkündür (Özsemerci, 2003; Tarhan vd., 2006). Siyasal partiler, iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarındaki mevcut kadrolara ya da yeni açmış oldukları kadrolara kendi partililerini istihdam etme eğilimindedirler (Aktan, 2001). Siyasilerin bu şekilde davranmalarının nedeni, seçim dönemlerinde partilerine destek olan kimseleri bir bakıma ödüllendirme, o kişilere karşı vefa borcunu ödeme ihtiyacı hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.

Türkiye’de özellikle iktidardaki siyasi parti temsilcileri kamu kurumları üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu grupların baskı ve istekleri kurumların verimli çalışmasını olumsuz etkilemektedir. Çünkü bu istekler, kurumun çıkarlarından ziyade kişisel çıkarları ya da grup çıkarlarını ön planda tutarak siyasal kayırmacılığa neden olmaktadır. Böylece yöneticinin siyasallaşması sonucunda görev yaptığı kurumda politik bir hava oluşmakta ve yönetici, örgütün amaçlarından ziyade siyasi amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda da politik ilişki, çıkar ve kayırma, yeterlilikten daha üstün tutulabilmektedir (Yiğit ve Bayrakdar, 2006). Bu uygulamalar hem kamu kurumlarını gerçek amaçlarından saptırmakta hem de vatandaşların Devlete olan güvenini zedelemektedir.

Hizmet Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı siyasal iktidarın, gelecek seçimlerde tekrar iktidara gelebilmek amacıyla bütçe kaynaklarını, oylarını arttıracak şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır (Dileyici ve Özkıvrak, 2010; Özsemerci, 2003; Tarhan vd., 2006). Seçim sonuçlarına göre yarışı kazanıp iktidara gelen siyasal parti, en fazla oy aldığı

bölgelere daha fazla ödenek ayırma eğiliminde olmaktadır. Özellikle hükümet başkanı (başbakan) ve üyelerinin (bakanlar) kendi seçim bölgelerine daha fazla yatırım yapılması için ödenek ayırması çok yaygın olan bir siyasal yozlaşma türüdür (Aktan, 2001). Bu tür yozlaşma ile kamu kaynaklarının dağıtımında bölgelerin ihtiyaçları çok fazla dikkate alınmamakta, hizmetler daha çok siyasal iktidarların kendi seçim bölgelerine götürülmektedir (Özsemerci, 2003; Tarhan vd., 2006). Bu tür uygulamalar yasal suç oluşturmamasına rağmen, eşitlik ve adalet ilkelerine aykırı, vatandaşın devlete, kamu görevlilerine ve demokrasiye güvenini sarsan, yozlaşma olarak kabul edilen uygulamalardır (Turgut, 2007). Hangi alanda olursa olsun bir bölgeye götürülecek hizmetler ihtiyaçlardan ziyade farklı amaçlara yönelik yapılıyorsa bu durumun hem kaynakların israfına hem de vatandaşlar arasında eşitsizliğe neden olduğu söylenebilir.

Patronaj

Siyasi partilerin, iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm ve kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamalarına “patronaj” adı verilmektedir (Aktan, 2001; Özsemerci, 2003; Pektaş, 1997; Tarhan vd., 2006). Patronaj, başkalarına yardım etmek ve onları korumak için kendi yetkisini, mevkisini veya bir başka vasfını kullanan kişilerle, onların yardım edip koruduğu kişiler arasındaki ilişkiler ağıdır. Patronajda bir yandan bir koruyucu bulunmakta diğer yandan da bu koruyucuya hizmet eden bir izleyici bulunmaktadır (Boissevain 1966; Weingrod, 1968). Patronaj ağı, en az bir amacı paylaşan ve bu amaç uğrunda bütün güçlerini birleştirmeye karar veren bireyler koalisyonudur. Bu koalisyonda güç, mevki, uzmanlık ve kendi çıkarlarını ilerletme çabası ön plandadır. Amaç ise; maksimum politik güce ve verilen kararları etkileyebilme yetkisine sahip olmaktır (Willerton, 1992). Patronaj uygulamalarındaki temel endişe, mevcut kadroların yanlış yapma ihtimaline karşı kendi güvendiği kadroları iş başına getirerek kendileri için uygun politikaların gerçekleştirilmesini sağlamak ya da kendi yandaşlarına rant sağlamaktır. Dolayısıyla patronajın iki yüzünün bulunduğu söylenebilir. Birincisi, biraz daha makul gerekçelerle, kurumların siyasi iktidarın politikalarını uygulama gayretini sağlamak; ikincisi ise tamamen ranta dayalı çıkar ilişkileri oluşturmaktır (Şentürk, 2007).

Patronaj politikasının, yönetimi hızla gelişen ülkelerde daha yaygın olduğu ve bu yüzden de, patronajın önderlik ettiği devlet yapılanması durumlarının daha da güçlendiği söylenebilir. Ancak, patronaj politikasının, yeni demokrasilerdeki devlet gelişimi üzerinde oldukça olumsuz etkileri vardır. Devlet yönetiminde patronaj uygulamalarının fazla olması devletin itibarını zedeleyerek, tüm üstünlüğü yönetici personelden uzaklaştırıp, politikacılara doğru yöneltmektedir (O'Dwyer, 2006). Bu durum yöneticilerin yaptıkları işe

yoğunlaşmalarını engellediği gibi işin, politikacılar tarafından nasıl karşılandığı endişesine de yol açabilmektedir.

Kayıрма sistemiyle yapılan atamalar, liyakatle göreve gelen memurların yükselmeyi arzuladığı üst kademe yönetici kadro sayısında azalmaya neden olmaktadır. Bu tür atamalar çalışan personelin moralleri üzerinde olumsuz etki yaratırken uygulamada da idarenin etkinlik düzeyini düşürmektedir (Güran, 1980). Ayrıca bu durum, yükselmek için üstün performans sergileyen başarılı personelin çalışma şevklerini de kırmaktadır.

Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık, yöneticilerin sıradan personele tanımadığı ayrıcalıkları, cinsel ve/veya romantik ilişki yaşadığı kişilere sağlaması ile ortaya çıkmaktadır. Bu tarz tutumlar adaletsizliğe neden olmakla birlikte kurumda çalışan personel ve yöneticilerin çalışma performanslarını da olumsuz etkilemektedir. Cinsel kayırmacılık, personelde kurumda ayrıcalıklar elde etmek ve takdir edilmek için çalışkanlık ve yaratıcılıklarından ziyade cinselliklerinin geçerli olabilecekleri düşüncesini ortaya çıkarabilmektedir (Sheridan, 2007). Bu durum çalışanların mevcut çalışma potansiyellerini kurumun hedefleri doğrultusunda kullanmalarını engellemekle birlikte, kurumda moral ve motivasyon düşüklüğüne de neden olabilmektedir.

Hangi türden olursa olsun kayırmacılığın kamu yönetiminde yaşanması, hem kamu yararını baltalamakta hem de örgütlerin işleyişinde çeşitli aksaklıklara yol açarak adalet ve eşitlik ilkelerinin zedelenmesine neden olmaktadır. Bireyler arasında bir seçim yapmak veya tercih söz konusu olduğunda, değerlendirme kriterleri içerisinde, seçim yapılacak işin gerektirdiği niteliklere sahip olmanın dışında farklı ölçüt ve öncelikler bulunması, bireyler arasında eşitsizliğe neden olmaktadır. Kamu yönetiminin her alanında olduğu gibi eğitim kurumları olan okullarda da kayırmacılığın yaşanması, çalışanların performanslarını olumsuz etkilemektedir.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık

Okul yöneticileri, devletin yasalarla belirlenen eğitim politikalarını ve bu politikaların uygulanmasını sağlamaya yönelik önceden saptanan genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1991). Okul yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yürürlükteki yasaların yanında mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir (Bursalıoğlu, 1991). Strike, Haller ve Soltis'e (2005) göre okul yöneticileri yönetim görevlerini gerçekleştirirken etik değerler onların davranışlarına yön verir. Yöneticiler, aldıkları kararların adil olup olmadığı sorusuyla her zaman karşılaşmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, aldıkları kararlarda ve kaynakların dağıtımında adil ve eşit davranmak durumundadırlar. Kısaca yöneticiler adil, eşit, dürüst ve tarafsız

uygulamaları yönetim faaliyetlerinin ilk adımı olarak görmelidir (akt. Uğurlu, 2009). Aksi takdirde yönetim faaliyetlerinde kayırmacı davranışlardan kaçınmak güçleşebilir.

Kayırmacılık, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken verdikleri karar ve gerçekleştirdikleri uygulamalar ile insanlarla olan ilişkilerinde kaçınmaları gereken etik dışı davranışlar arasında yer almaktadır. Yönetim süreci; devamlı başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları herkesin yararını gözeterek şekilde uygulamayı, iş görenlerin tarafsız olarak değerlendirilmesini ve örgütün kaynaklarını bir kişi ya da grup için değil, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını gerektirir (Aydın, 2002). Jones'e (2004) göre yöneticilerin etik davranışlar sergileyebilmeleri için evrensel kabul gören etik ilkelerin belirlenmesi gerekir. Aksi takdirde yöneticiler davranışlarını kendilerine göre değerlendirip etik davrandıklarını düşünebilirler. Yönetim bakış açısıyla, bir karar eğer kararı ilgilendiren kişi veya gruplar tarafından kabul edilebilir bulunuyorsa o zaman etik bir karardır. Buna karşın eğer yönetici bir kararı belli bir gruba veya kişiye kazanç sağladığı için gizlemeyi tercih ediyorsa bu karar etik değildir (akt. Erdoğan, 2007). Etik olan veya etik olmayan davranışların neler olduğunun bilinmesi, yöneticilerin öz değerlendirme yaparak etik davranıp davranmadıklarını kendilerinin belirlemesi açısından oldukça önemlidir.

Türkiye'de uzun yıllar boyunca kamu kurumlarında çalışanlar için etik ilkelerle ilgili herhangi bir yasal düzenleme yapılmamıştır. Bu boşluğu doldurmak amacıyla 2004 yılında 5176 sayılı "Kamu Görevlileri Etik Kurulu" oluşturulması hakkında kanun çıkarılmıştır. Daha sonra bu kanuna dayanılarak yayınlanan "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile kamu görevlilerinin uymaları gereken etik ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler tüm kamu görevlilerini kapsamaktadır. Söz konusu yönetmeliğin 14. maddesinde kamu görevlilerinin; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamayacakları ve akraba, eş, dost ve hemşehri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamayacakları ifade edilmiştir. Tüm kamu görevlileri gibi yöneticiler de bu yönetmelikte belirlenen etik ilkelere uymakla yükümlüdür. Dolayısıyla okul yöneticilerinin de bu yönetmelikte belirlenen ilkelere uymaları yasal bir zorunluluktur.

Türkiye'de okulların etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan yasa ve yönetmelikler, bu konuda sorumluluğu okul müdürüne yüklemiş ve okul müdürüne de çeşitli yetkiler vermiştir. Okulların başarısından birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin atanmasında, 1998 yılına kadar eğitim yöneticisi adayının alanda yeterliliğine yönelik pek fazla objektif seçim kriteri bulunmamaktaydı. Eğitim yöneticilerinin atanması konusunda Millî Eğitim Bakanlığı'nca 1998 yılında çıkarılan "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama

ve Yer Değiş-tirmelerine İliş-kin Yönetmelik” bu alanda atılan ilk adımdır. Bu yönetmeliğin amacı “Yönetici atamalarına bir form getirerek, adam kayırmacılığın önüne geçmek” biçiminde yorumlanabilir (Çelikten, 2004). Okul müdürlerinin atanmasında kayırmacılığın önlenerek, objektif kriterlere göre ataması yapılan okul müdürlerinin, göreve başladıkları okullardaki uygulamalarında, çalışan personeline adaletli davranmaları beklenmektedir.

Okuldaki çalışan hizmetleri yürütülürken bütün aşamalarda dürüstlük, adalet ve açıklık ilkeleri göz önünde bulundurulup, hizmetlerin yürütülmesinde bilimsel verilere dayalı olarak objektif ve açık davranılmalıdır. Yapılan işlemlerde çalışanların iş doyumunu arttırmak hedeflendiğinde çalışan hizmetlerinin niteliği de gelişebilecektir (Tunç, 2008). Böylece okul yöneticileri çalışan hizmetlerinin yürütülmesinde çalışanlara eşit mesafede durarak kayırmacılıktan uzak bir tutum sergilemiş olacaktır. Okulda yöneticiler, öğretmenlere karşı adil, tarafsız ve eşit davranmalıdır. Çünkü okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yaptığı algısını taşıyan öğretmenlerin görev yaptığı okullarda, eğitim faaliyetleri de olumsuz yönde etkilenecektir.

Birçok kurumda olduğu gibi (Adaman vd., 2001; Bayhan, 2002; Büken, 2006; Ortaş, 2002; Ökçesiz, 1999; Tekiner, 2009) Türk Millî Eğitim Sistemi’nde de, gerek merkez yönetiminde gerekse yerel örgütlerde (il yönetimi ve okul yönetimi) zaman zaman kayırmacılık uygulamalarına rastlanıldığı söylenebilir (Aydoğan, 2009; Saydam, 1994: akt. Günay, 2004; Tan, 2006). Dolayısıyla Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin, bu tür uygulamalarla ilgili görüşleri oldukça önemlidir. Türk Eğitim Sistemi’nde kayırmacılık konusu ile ilgili yapılan alan yazın taraması sonucunda, araştırmaların çok sınırlı kaldığı (Aydoğan, 2008, 2009, 2012) ve konuyla ilgili yeterince araştırma yapılmadığı görülmüştür. Türk Eğitim Sistemi’nin ilk kademesinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarının, eğer kayırmacılık yapılıyor ise bunun daha çok hangi boyutlarda olduğunun, öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkartılması oldukça önemlidir. Çünkü eğitimin temel uygulayıcılarından olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında adaletli davranmadıklarını düşünmelerinin hem öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini hem de okul yöneticileriyle olan ilişkilerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, okul yöneticilerinin, uygulamalardaki kayırmacı davranışlarla ilgili olarak öğretmenlerin algılarını öğrenmelerine; dolayısıyla okul yöneticilerinin, uygulamalardaki kayırmacı davranışlarla ilgili bir öz değerlendirme yaparak, varsa eksikliklerini ve hatalı davranışlarını görüp, bunları düzeltmeleri hususuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kayırmacılığın, eğitim yönetimine olumsuz etkileri vurgulanmak suretiyle, çalışmanın eğitim yönetimi literatürüne de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin (okul müdürü ve müdür yardımcıları), uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarını, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak ortaya çıkarmaktır. Araştırmada bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, uygulamalarında kayırmacılık yapmakta mıdır?
2. Yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algıları;
 - a. Cinsiyete,
 - b. Branşa,
 - c. İstihdam şekline,
 - d. Mesleki örgüte üye olup olmamaya,
 - e. Mesleki kıdeme,
 - f. Okul büyüklüğüne göre farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, kayırmacılığın alt boyutları olan planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarında kayırmacılık yapmakta mıdır?

Yöntem

Bu başlık altında, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan teknikler üzerinde durulmuştur.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, tarama modellerinden genel tarama modeli kapsamında yürütülmüştür. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da evrenden alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2009).

Evren ve Örneklem

Çalışmanın hedef evreni, 2010-2011 eğitim öğretim yılında, Van ili belediye sınırları içindeki 61 kamu ilköğretim okulunda görev yapan 2551 öğretmenden oluşmaktadır. 21 okulda görev yapan toplam 362 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Alt örneklemin tespitinde, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Örneklemin belirlenmesinde, şu aşamalar takip edilmiştir: Van ilinin belediye sınırları içindeki ilköğretim okulları tespit edildikten sonra bu okullar, okul büyüklüğüne (okulda görev yapan öğretmen sayısı 0-25 arası olan okullar: küçük, 26-50 arası olan okullar: orta büyüklükte, 51 ve üzeri olan okullar ise büyük okul olarak kabul edilmiştir) göre sıralanmış ve okullar, büyüklüklerine göre üç tabakaya ayrılmıştır. Daha sonra her tabakadan yedi okul, basit tesadüfî yöntemle seçilmiş ve her tabakadan evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlayacak sayıda öğretmen seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Anderson'un (1990) "Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Tablosundan" (Akt. Balcı, 2009) yararlanılmış ve .95 güvenilirlik düzeyi benimsenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş, istihdam şekli, mesleki örgüte üye olup olmama, mesleki kıdem ve okul büyüklüğü değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcıların Kişisel ve Mesleki Bilgileri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	178	49.2
	Erkek	184	50.8
Branş	Sınıf Öğretmeni	176	48.6
	Branş Öğretmeni	186	51.4
İstihdam Şekli	Kadrolu	300	82.9
	Sözleşmeli	62	17.1
Mesleki Örgüte Üyelik	Evet	147	40.6
	Hayır	215	59.4
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	179	49.4
	6-10 yıl	116	32
	11 yıl ve üzeri	67	18.6
Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	0-25 arası	41	11.3
	26-50 arası	144	39.8
	51 ve üzeri	177	48.9
Toplam		362	100

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet ve branşa göre dağılımlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların %82.9'unun kadrolu, %17.1'inin ise sözleşmeli öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık %60'ının herhangi bir mesleki örgüte üyeliği bulunmamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin çoğunun meslekleriyle ilgili sivil toplum kuruluşlarıyla çok fazla ilgilenmediklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin neredeyse yarısının (%49.4) 1-5 yıl arasında hizmetinin bulunması, katılımcıların önemli bir kısmının mesleğin ilk yıllarında olduklarını göstermektedir. Bu durumun, bölgenin zorunlu hizmet kapsamında yer almasından ve zorunlu hizmetini tamamlayan öğretmenlerin ise iller arası yer değiştirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Katılımcıların yaklaşık %90'ının 26 ve daha fazla sayıda öğretmenin görev yaptığı okullarda çalıştığı görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Erdem ve Meriç (2011) tarafından geliştirilen "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, branş, istihdam şekli, mesleki örgüte üye olup olmama durumu, hizmet süresi ve görev yapılan okulun büyüklüğü ile ilgili bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul yöneticilerinin kayırmacılıkla ilgili olası davranışlarını içeren ifadeler bulunmaktadır.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği; *planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme* olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan bu dört faktör altında; planlama (4), örgütleme (7), koordinasyon (5) ve değerlendirme (9) olmak üzere toplam yirmi beş madde bulunmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup güvenilirlik testi olan Cronbach's Alpha analizi değerinin 0.96 olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçekte tüm faktörlerin birlikte açıkladığı varyans %73.06'dır. Yani ölçek kayırmacılığı %73 oranında açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin en az 0.41 ve en fazla 0.85 yük değerine sahip olduğu görülmüştür.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri mevcut veriler üzerinden yeniden yapıldığında Erdem ve Meriç'in (2011) çalışmasına paralel bir sonuç elde edilmiştir. Buna göre ölçek dört boyutlu çıkmış, faktörlerin birlikte açıkladığı varyans %68.97 çıkmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %4.92'sini açıklarken, ikinci faktörün %7.3'ünü, üçüncü faktörün %5.68'ini, dördüncü faktörün ise %51'ini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Ölçek maddelerinin en az .47 ve en fazla .79 yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik testi olan Cronbach's Alpha analizi değerinin toplamda .96 olduğu görülmüştür. Mevcut ölçek boyutları üzerinden Cronbach's Alpha değerine tek tek bakıldığında ise birinci boyutun .92, ikinci boyutun .92, üçüncü boyutun .92 ve dördüncü boyutun ise .88 güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği, katılımcıların verilen ifadelerle karşılaşmada sıklık derecelerini gösteren Likert tipli beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), çoğu

zaman (4), her zaman (5) seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekteki en düşük puan 1 iken en yüksek puan 5'tir.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veri girişleri tamamlandıktan sonra, veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla hem toplam puanlar, hem de tek tek faktörler üzerinden ayrı ayrı uygulanan "Kolmogorov-Smirnov Testi" sonucunda veri setinin ($p < .05$) normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu da parametrik olmayan testlerin yapılabileceğini göstermektedir.

Yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarını değerlendirirken; ikili gruplarda "Mann-Whitney U Testi", ikiden fazla gruplarda ise "Kruskal-Wallis H Testi" kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki farkın belirlenmesinde "Mann-Whitney U Testi" kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde ayrıca yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik teknikleri de kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının önce toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesine ve daha sonra da planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme boyutları üzerinden değerlendirilmesine ait bulgulara yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesi Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında genel olarak ($\bar{X} = 2.19$) "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok "Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında" ($\bar{X} = 2.55$) "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Öğretmenler, okul yöneticilerinin, ikinci olarak "Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında" ($\bar{X} = 2.53$) ve üçüncü olarak da "Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde" ($\bar{X} = 2.53$) "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler.

Tablo 2
Toplam Puanlar üzerinden Kayırmacılığa İlişkin Sonuçlar

No	Maddeler	\bar{X}	S	Katılım Sırası
1	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında	2.25	1.13	13
2	Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında	2.07	1.14	16
3	Sınıf dağıtımının planlanmasında	2.45	1.22	4
4	Ders dağıtımının planlanmasında	2.15	1.16	14
5	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde	1.81	1.05	24
6	Öğretmenlerin belirli gün haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde	1.90	1.08	21
7	Okulda oluşturulan kurullarda öğretmenleri görevlendirmede	1.86	1.06	22
8	Öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında	2.31	1.19	11
9	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede	2.42	1.21	6
10	Okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede	2.36	1.19	9
11	Okul içi görev dağılımında (iş yükü açısından)	2.35	1.18	10
12	Öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi)	2.44	1.29	5
13	Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında	2.55	1.20	1
14	Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında	2.53	1.19	2
15	Öğretmenlere izin vermede	2.40	1.27	7
16	Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında	2.38	1.22	8
17	Öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili	1.94	1.22	19
18	Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili	1.93	1.20	20
19	Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili	2.07	1.29	17
20	Öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre	2.04	1.10	18
21	Öğretmenler arasında, memleketlerine göre	1.85	1.19	23
22	Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili	1.77	1.05	25
23	Sicil notlarının verilmesinde	2.07	1.28	15
24	Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde	2.53	1.42	3
25	Görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmalarında	2.31	1.35	12
Genel Ortalama		2.19	.85	

Öğretmenler, okul yöneticilerinin “Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili” ($\bar{X} = 1.77$) “Hiçbir zaman” kayırmacılık yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Yine öğretmenler okul yöneticilerinin en az “Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde” ($\bar{X} = 1.81$) ve “Öğretmenler arasında, memleketlerine göre” ($\bar{X} = 1.85$) “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının bağımsız değişkenlere (cinsiyet, branş, istihdam şekli, mesleki örgüt, mesleki kıdem ve okul büyüklüğü) göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular Tablo 3 ve Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 3

Bağımsız Değişkenlere Göre Toplam Puanlara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	Kadın	178	192.85	34328.00	14355.000	.042*
	Erkek	184	170.52	31375.00		
Branş	Sınıf Öğretmeni	176	179.62	31613.50	16037.500	.740
	Branş Öğretmeni	186	183.28	34089.50		
İstihdam Şekli	Kadrolu	300	185.98	55793.00	7957.000	.073
	Sözleşmeli	62	159.84	9910.00		
Meslek Örgütü	Evet	147	187.86	27615.50	14867.500	.339
	Hayır	215	177.15	38087.50		

Tablo 3’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında cinsiyete göre [$U=14355.000$, $p < .05$] anlamlı bir fark vardır. Sıra ortalamalarına bakıldığında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşündükleri görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında branşa [$U=16037.500$, $p > .05$], istihdam şekline [$U=7957.000$, $p > .05$] ve mesleki örgüte üye olup olmamaya [$U=14867.500$, $p > .05$] göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yani sınıf öğretmenleriyle branş öğretmenleri, kadrolu öğretmenler ile sözleşmeli öğretmenler ve herhangi bir meslek örgütüne üye olan öğretmenler ile üye olmayan öğretmenler okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıkları konusunda benzer düşünmektedirler.

Tablo 4

Bağımsız Değişkenlere Göre Toplam Puanlara İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Fark
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	179	188.02	2	1.476	.48	
	6-10 yıl	116	177.00				
	11 yıl ve üzeri	67	171.88				
Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	0-25 arası	41	138.28	2	11.295	.00*	1-3
	26-50 arası	144	175.07				
	51 ve üzeri	177	196.74				

Tablo 4'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında mesleki kıdeme göre [$\chi^2_{(2)}=1.476$; $p > .05$] anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri değişse de, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarıyla ilgili düşünceleri değişmemektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında okul büyüklüğüne göre [$\chi^2_{(2)}=11.295$; $p < .05$] anlamlı bir fark vardır. Gruplar arasındaki farkı bulmak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Farkın, okulunda görev yapan öğretmen sayısı 0-25 arası olan öğretmenler ile okulunda görev yapan öğretmen sayısı 51 ve üzeri olan öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Sıra ortalamalarına bakıldığı zaman okulunda görev yapan öğretmen sayısı 51 ve üzeri olan öğretmenlerin, okulunda görev yapan öğretmen sayısı 0-25 arası olan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşündükleri görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında öğretmenlere göre okullarında görev yapan öğretmen sayısı arttıkça, okul yöneticileri uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yapmaktadır.

Okul yöneticilerinin planlama boyutundaki uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesi Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Planlama Boyutundaki Kayırmacılığa İlişkin Sonuçlar

No	Maddeler	\bar{X}	S	Katılım Sırası
1	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında	2.25	1.13	2
2	Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında	2.07	1.14	4
3	Sınıf dağıtımının planlanmasında	2.45	1.22	1
4	Ders dağıtımının planlanmasında	2.15	1.16	3
Genel Ortalama		2.23	.99	

Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri planlama boyutundaki uygulamalarında ($\bar{X} = 2.23$) "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok "Sınıf dağıtımının planlanmasında" ($\bar{X} = 2.45$), en az ise "Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında" ($\bar{X} = 2.07$) "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin örgütlenme boyutundaki uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesi Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Örgütlenme Boyutundaki Kayırmacılığa İlişkin Sonuçlar

No	Maddeler	\bar{X}	S	Katılım Sırası
5	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde	1.81	1.05	7
6	Öğretmenlerin belirli gün haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde	1.90	1.08	5
7	Okulda oluşturulan kurullarda (satın alma, muayene ve teslim alma vb) öğretmenleri görevlendirmede	1.86	1.06	6
8	Öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında	2.31	1.19	4
9	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede	2.42	1.21	1
10	Okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede	2.36	1.19	2
11	Okul içi görev dağılımında (iş yükü açısından)	2.35	1.18	3
Genel Ortalama		2.14	.92	

Tablo 6’da görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri örgütlenme boyutundaki uygulamalarında ($\bar{X} = 2.14$) “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede” ($\bar{X} = 2.42$), en az ise “Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde” ($\bar{X} = 1.81$) “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin koordinasyon boyutundaki uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesi Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Koordinasyon Boyutundaki Kayırmacılığa İlişkin Sonuçlar

No	Maddeler	\bar{X}	S	Katılım Sırası
12	Öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi)	2.44	1.29	3
13	Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında	2.55	1.20	1
14	Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında	2.53	1.19	2
15	Öğretmenlere izin vermede	2.40	1.27	4
16	Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında	2.38	1.22	5
Genel Ortalama		2.46	1.07	

Tablo 7’de görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri koordinasyon boyutundaki uygulamalarında ($\bar{X} = 2.46$) “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında” ($\bar{X} = 2.55$), en az ise “Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında” ($\bar{X} = 2.38$) “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin değerlendirme boyutundaki uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesi Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Değerlendirme Boyutundaki Kayırmacılığa İlişkin Sonuçlar

No	Maddeler	\bar{X}	S	Katılım Sırası
17	Öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili	1.94	1.22	6
18	Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili	1.93	1.20	7
19	Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili	2.07	1.29	4
20	Öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre	2.04	1.10	5
21	Öğretmenler arasında, memleketlerine göre	1.85	1.19	8
22	Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili	1.77	1.05	9
23	Sicil notlarının verilmesinde	2.07	1.28	3
24	Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde	2.53	1.42	1
25	Görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmalarında	2.31	1.35	2
Genel Ortalama		2.06	.97	

Tablo 8’de görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri değerlendirme boyutundaki uygulamalarında ($\bar{X} = 2.06$) “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en fazla “Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde” ($\bar{X} = 2.53$) “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünürken öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında “Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili” ($\bar{X} = 1.77$) “Hiçbir zaman” kayırmacılık yapmamaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında genel olarak “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Kazancı (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler, “okul yöneticileri adam kayırır” ifadesine “Bazen” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Her iki araştırmanın sonuçlarının birbirinden çok farklı olmadığı görülmektedir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Aydoğan’ın (2009) araştırmasında katılımcılar “Öğretmenlerin, derse girip çıkmasında kayırmacılık yapılmaktadır” önermesine “Çok” düzeyinde katıldıklarını ifade etmişlerdir. İki araştırmanın

sonuçlarının örtüşmediği görülmektedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin, ikinci olarak “Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında” ve üçüncü olarak da “Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Katılımcılar, okul yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmelerinde önemli ölçüde objektif davrandıklarını düşünmektedirler. Bu durum, Aktaş (2010) ve Erdoğan’ın (2007) araştırmalarının sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Aktaş (2010) tarafından yapılan “Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi” adlı araştırmada katılımcılar “İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum” önermesine düşük düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Erdoğan’ın (2007) “İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları” adlı araştırmasında müfettişler, “okul müdürleri ödülleri hak edenlere verir” önermesine “Az Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Birbirlerini çürüten nitelikte olmasa bile araştırmaların sonuçlarındaki farklılıklar, katılımcıların görev yaptıkları birimlerin farklı olmasından dolayı ödüllendirme konusundaki beklentilerinin de farklılaşabileceğinden kaynaklanabilir. Ayrıca her adaletsiz uygulama kayırmacılık anlamına gelmediği için öğretmen veya müfettişler ödül dağıtımında bir adaletsizlik olduğunu ancak bu durumun sadece kayırmacılıktan kaynaklanmadığını düşünebilirler.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin “Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili” “Hiçbir zaman” kayırmacılık yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Yine öğretmenler okul yöneticilerinin en az “Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde” ve “Öğretmenler arasında, memleketlerine göre” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını belirtmişlerdir. Ölçekteki tüm maddeler göz önüne alınacak olursa “Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili” “Hiçbir zaman” kayırmacılık yapmayan okul yöneticilerinin, okuldaki diğer tüm uygulamalarında ise “Nadiren” düzeyinde kayırmacı davrandıkları görülmektedir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Bu durum, kadın öğretmenlerin değerlendirme yaparken erkek öğretmenlere oranla daha hassas ve duygusal davranmalarından kaynaklanabilir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgu Polat’ın (2007) araştırmasının sonucuyla benzerlik gösterirken; Acar (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonucuyla örtüşmemektedir. Polat’ın (2007) örgütsel adaletle ilgili araştırmasında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla adil davrandıklarını ifade etmişlerdir. Acar’ın (2011) araştırmasında ise okul yöneticilerini etik lider olarak görme

konusunda, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. Yani kadın öğretmenler, okul yöneticilerinin etik kurallara uygun davrandıkları konusunda erkek öğretmenlere oranla daha olumlu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında bransa, istihdam şekline ve mesleki örgüte üye olup olmamaya göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yani sınıf öğretmenleriyle branş öğretmenleri, kadrolu öğretmenler ile sözleşmeli öğretmenler ve herhangi bir meslek örgütüne üye olan öğretmenler ile üye olmayan öğretmenler okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıkları konusunda farklı düşünmemektedirler. Yine öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgu, daha önce yapılmış olan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Örneğin, Uğurlu (2009) ve İmamoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin, örgütsel adalet ile ilgili algılarını değiştirmedeği ifade edilmektedir. Araştırmaların sonuçları karşılaştırıldığında öğretmenlerin meslekteki hizmet süreleri değişse de, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarıyla ilgili algılarının değişmediği söylenebilir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında okul büyüklüğüne göre anlamlı bir fark vardır. Okulunda görev yapan öğretmen sayısı 51 ve üzeri olan öğretmenler, okulunda görev yapan öğretmen sayısı 0-25 arası olan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Bu bulgu, Polat (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik arz etmektedir. Polat'ın (2007) araştırmasında, okulda görev yapan öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin adalet algısında düşme gözlemlendiği ifade edilmektedir. Her iki araştırmanın sonuçları mukayese edildiğinde, öğretmenlerin okullarında görev yapan öğretmen sayısı arttıkça, okul yöneticilerinin uygulamalarındaki kayırmacı ve adil olmayan davranışlarının da arttığını düşündükleri ifade edilebilir. Bu durumun, okulda görev yapan öğretmen sayısı arttıkça, koordinasyon ve sağlıklı iletişimin sağlanmasının daha zor olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri planlama boyutundaki uygulamalarında "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok "Sınıf dağıtımının planlanmasında" "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Bu bulgu, Tan'ın (2006) araştırmasının sonuçlarıyla paralellik gösterirken; Aydoğan (2009) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Tan'ın (2006) araştırmasında "Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır" önermesine öğretmenler "Katılmıyorum" şeklinde cevap verirken, Aydoğan'ın

(2009) araştırmasında “Sınıfların öğretmenlere dağıtımında kayırmacılık yapılmaktadır” önermesine öğretmenler orta düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en az “Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Benzer şekilde Tan’ın (2006) araştırmasında “Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir.” maddesine öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ancak Aydoğan’ın (2009) araştırmasında katılımcılar “Öğretmenlerin nöbet çizelgesinin hazırlanmasında kayırmacılık yapılmaktadır.” Önermesine orta düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaların sonuçları karşılaştırıldığında öğretmenlere nöbet görevleri verilirken okul yöneticilerinin her zaman aynı objektifliği ve hakkaniyeti gösteremedikleri söylenebilir.

Öğretmenlere göre, okul yöneticileri örgütlenme boyutundaki uygulamalarında “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede”, en az ise “Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin öğretmenlere derse girme dışında verdikleri ek görevlerde zaman zaman objektiflikten uzaklaştığını göstermektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri koordinasyon boyutundaki uygulamalarında “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Yine öğretmenler okul yöneticilerinin en az ise “Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Bu durum Tan’ın (2006) araştırmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Tan’ın (2006) araştırmasında “Okulumuzda hiçbir farklılık gözetmeksizin tüm öğretmenlerin öneri ve şikâyetleri dikkate alınır.” önermesine öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Her iki araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında okul yöneticilerinin, öğretmenlerin şikâyetlerini dikkate almada fazla kayırmacı davranmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri değerlendirme boyutundaki uygulamalarında “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en fazla “Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde” “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Tan’ın (2006) yapmış olduğu araştırmada “Okul yöneticimiz daha çok samimi olduğu öğretmenlere ödül önerir” ifadesine öğretmenler “Kısmen katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Her iki araştırmada da öğretmenler, okul yöneticilerinin ödüllendirilecek öğretmenleri teklif ederken zaman zaman objektiflikten uzaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Yine Çelik’e (2011) göre, okul yöneticileri ödüllendirilecek öğretmenleri teklif ederken subjektif

davranabilmektedir. Okul yöneticileri ödül konusunda öğretmenlerin okuldaki çalışma performanslarını göz önüne alıp objektif bir değerlendirme yapmak yerine, zaman zaman arkadaşlarını ve kendisiyle aynı sendikadan olan öğretmenleri kayırabilmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında “Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili” Hiçbir zaman” kayırmacılık yapmamaktadır. Bu durum Tan’ın (2006) araştırmasının sonuçlarıyla birbirine yakındır. Tan’ın (2006) araştırmasında “Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı davranışları, branşlara göre farklılık arz etmektedir” maddesine öğretmenler “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, genel olarak uygulamalarında “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadırlar. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, en fazla koordinasyon, ikinci olarak planlama, üçüncü olarak örgütlenme ve en az ise değerlendirme boyutundaki uygulamalarında “Nadiren” düzeyinde kayırmacılık yapmaktadırlar. Birçok görevi aynı anda yürütürken adaletli davranmaları beklenen okul yöneticilerinin, uygulamalarında nadiren kayırmacılık yapmaları tolere edilebilir görülmele birlikte; uygulamalarında nadiren de olsa kayırmacılığa yer vermemeleri için şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre şu öneriler geliştirilmiştir: Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında nadiren kayırmacılık yaptıklarına ilişkin algıları olumlu olmakla birlikte yöneticilerin nadiren de olsa kayırmacılık yapmamaları için; İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin “kayırmacılık davranışları” konusunda bilgilenmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kayırmacılık ile ilgili algılarını dikkate alarak uygulamalarında bu durumu göz önünde bulundurmaları yararlı olabilir. Okul yöneticilerine özel, “kayırmacılık davranışları” listesi hazırlanıp bu konuda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin haberdar edilmeleri sağlanarak okul yöneticilerinin, bu ilkelere uygun davranmalarının sağlanması konusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılarak, uygulama yakından takip edilebilir. Ayrıca bu araştırma, kamu ilköğretim okullarını kapsamaktadır. Ortaöğretim kurumları ve üniversitelerde de kayırmacılık konusu ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

According to the Perceptions of Primary School Teachers Favoritism on School Management

Erdal Meriç¹, Mustafa Erdem²

Introduction. Showing favoritism for some people in public procedures may occur through the medium of incorporeal commitments more than corporeal benefits. To put it another way, to reach the public officials it is common to use some instruments of influencing which have little monetary value instead of such economical elements as money or goods. This kind of a malpractice which includes incorporeal cooperation is based on favoritism (Berkman, 2009). Favoritism can be defined as the public officers' supporting and protecting the people they feel close to themselves, which is wrong and illegal (Aktan, 2001; Küçükkocaoğlu, 2005; Özsemerci, 2003; Tarhan, Gençkaya, Ergül, Özsemerci & Özbaran, 2006; Turgut, 2007). Favoritism is synonymous with "leverage". It can be said that favoritism and leverage correspond to "backing" which is used publicly (Aktan, 2001; Çınar, 2009; Güntürkün, 2008; Küçükkocaoğlu, 2005; Özsemerci, 2003; Tarhan et al., 2006; Turgut, 2007). In other words, favoritism is making somebody successful by giving him a hand and protecting him (Turkish Language Agency [TDK], 1988)

Favoritism takes place when the administrator treats some of the workers who he is socially connected with in a privileged way without taking notice of the general output of the organization and the other workers (Ramachander, 2012). Favoritism offends the sense of justice because it gives some people an unwarranted advantage. When someone is positioned in a place by means of different connections, even though he or she does not have the right qualifications, the service that person gives may not be of a high quality (Nadler & Schulman, 2006). Therefore, favoritism negatively affects the public good.

No matter what kind it is, showing favoritism in public procedures both undermines public welfare and causes damage in the principle of equality by hampering the operations of the organizations. When it comes to making choices or preferences, in the evaluation criteria, if there are any criteria and priorities other than having the necessary requirements of the job to be chosen for, this causes inequality between the individuals.

It can be said that, as in the case of many organizations, favoritism acts can be encountered either in the headquarters management or in the local organisms (the city administration and the school administration) in the

¹ Instructor, Ordu University, Ordu, ekinerdal@gmail.com, ² Assist. Prof. Dr., Yüzüncü Yıl University, Van, merdem50@gmail.com

Turkish National Education System as well (Aydoğan, 2009; Saydam, 1994: Reported by Günay, 2004; Tan, 2006). Therefore, in terms of these kinds of acts, thoughts of the teachers who work in the schools of the Ministry of Education is very important. Because it can be said that it effects the relations of both the teacher and the administration and the relations between the teachers themselves negatively in an environment where the teachers, who are the fundamental practitioners of education, think that the school administrators do not behave justly in their acts. It is thought that, in the light of the results of this research, when the school administrators learn about the perceptions of the teacher on the favoritism acts, this learning will contribute to the administrators' realizing their deficiencies and fulfilling them, if any, or correcting any erroneous behaviours by doing self-assessment of themselves. By stretching the negative effects of favoritism on the school administration, it is thought that this research will contribute to the school administration literature as well.

Purpose. General purpose of this research: To determine, according to the perceptions of primary school teachers, whether the administrators who work in the primary schools of the Ministry of Education (the principal and the vice principal) commit favoritism on their applications or not. Following questions have been inquired to be answered in order to search this purpose in the research.

1. Do the school administrators commit favoritism on their applications according to the perceptions of the teachers who work in the primary schools?
2. Do the perceptions of the teachers about whether the administrators commit favoritism on their applications or not vary according to the gender, field of study, employment way, whether being a member of any kind of a vocational organization, length of service and the size of the school?
3. Do the school administrators commit favoritism in respect to planning, organizing, coordination, and assessment according to the perceptions of the teachers who work in the primary schools?

Method. The sampling of this research, where a general screening model was used, consists of 362 teachers who work in 21 different state primary schools in the municipal borders of the city of Van. The research data have been established by using "Scale about Favoritism at School Administration" which is developed by Erdem and Meriç (2011). In the analyzing process of datum, through the SPSS statistics pack program, descriptive statistical techniques such as percentage, frequency, arithmetic average and standard deviation have been used.

Findings and Discussion. According to the perceptions of the teachers, on their applications, the school administrators commit favoritism at the level of ($\bar{X} = 2.19$) “Seldom”. In the research conducted by Kazancı (2010), teachers have stated that they agree with the statement of “The school administrators commit favoritism” at the level of ($\bar{X} = 3.07$) “Sometimes”. Both results of the two researches differ from each other.

Teachers think that the school administrators commit favoritism the most about “The teachers’ going in or coming out of the class on time or late” at the level of ($\bar{X} = 2.55$) “Seldom”. In the research of Aydoğan (2009), the participants have agreed with the statement of “There is favoritism on teachers’ going in or coming out of the class” at the level of ($\bar{X} = 3.69$) “Many Times”. It is seen that the results of the two researches don’t match up with each other.

Teachers think that the school administrators commit favoritism on the matters of “About the teachers who don’t do their duty properly” in the second place at the level of ($\bar{X} = 2.53$) and in the third place “In the proposing of the teachers who will be rewarded” at the level of ($\bar{X} = 2.53$) “Seldom”. Participants think that school administrators act considerably objective in the matter of rewarding of the teachers. This finding differs from the results of the researches of Aktaş (2010) and Erdoğan (2007). In the research of Aktaş (2010) which is named “The effect of the performance assessment systems on organizational justice perception”, the participants have agreed with the statement of “Rewards which I have earned from my workplace are fairly rightful” at a low level of ($\bar{X} = 2.77$). In the research of Erdoğan (2007) which is named “The ethical behavior of the primary school principals”, the inspectors have stated that their thoughts for the statement of “The principals reward the ones who deserve” at a level of ($\bar{X} = 2.81$) “Weakly Agree”.

The teachers have stated that the school administrators don’t commit favoritism about “The teachers’ field of study” at the level of ($\bar{X} = 1.77$) “Never”. Once again, the teachers have stated that the school administrators commit favoritism the least about “The commissioning of the teachers with respect to the social clubs work” at the level of ($\bar{X} = 1.81$) and “Among the teachers according to their hometown” at the level of ($\bar{X} = 1.85$) “Seldom”.

According to the perceptions of the primary school teachers who work in the primary schools, the school administrators generally commit favoritism on their applications at the level of ($\bar{X} = 2.19$) “Seldom”. According to the perceptions of the primary school teachers, the school administrators commit favoritism at the most on their applications of coordination ($\bar{X} = 2.46$), secondly on their applications of planning ($\bar{X} = 2.23$), thirdly on their applications of organizing ($\bar{X} = 2.14$) and at the least on their applications of assessment ($\bar{X} = 2.06$) at the level of “Seldom”.

Conclusions. Following results have been obtained according to the findings of the research:

- The teachers generally think that the school administrators seldom commit favoritism on their applications. The teachers think that the school administrators commit favoritism at the most about the teachers' going in and coming out of the class on time or late, among the teachers who don't do their duty properly, and in the proposal of the teachers who will be rewarded.
- The teachers think that the school administrators commit favoritism about the commissioning of the teachers in the social clubs work and among the teachers according to their hometowns at the least. The teachers have stated that the school administrators never commit favoritism about the teachers' field of study.
- More of the female teachers than the male teachers think that the school administration commit favoritism.
- The class teachers and the branch teachers, and the staffed teachers and the contracted teachers think the same about whether the school administrators commit favoritism on their applications or not.
- The teachers' being members of any kind of a vocational organization and their term of employment don't make any difference in the perceptions of the teachers about whether the school administrators commit favoritism on their applications or not.
- The teachers think that as the number of the teachers who work in their schools increases, the school administrators commit more favoritism on their applications.
- The teachers think that the school administrators seldom commit favoritism on their applications about planning, organizing, coordination and evaluation.

Suggestions. Following statements can be developed according to the results of the research:

- In-service training seminars can be organized with the aim of informing the school administrators who work in the primary schools about "Acts of favoritism".
- By preparing a list of "Acts of favoritism" particular to the school administrators, it can be ensured that the school administrators and the teachers are aware of this matter. Also, by making legal changes about getting the school administrators to act in accordance with these principles, this practice can be inspected closely.
- This research comprises of the state primary schools. By extending the range of this research, studies on secondary schools and universities can be done.

Kaynaklar/References

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Adaman, F. ve Çarkoğlu, A. (2000). *Türkiye'de yerel ve merkezi yönetimlerde hizmetlerden tatmin, patronaj ilişkileri ve reform*. İstanbul: Tesev.
- Adaman, F., Çarkoğlu, A. ve Şenatalar, B. (2001). *Hanehalkı gözünden Türkiye'de yolsuzluğun nedenleri ve önlenmesine ilişkin öneriler*. İstanbul: Tesev.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma. İçinde C. C. Aktan (Ed.), *Yolsuzlukla mücadele stratejileri* (ss. 51-69). Ankara: Hak-İş.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetiş mesleki ve örgütsel etik* (3. baskı). Ankara: Pegem A.
- Aydoğan, İ. (2008). Favoritism in the classroom: A study on Turkish schools. *Journal of Instructional Psychology*, 35(2), 159-168.
- 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.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (7. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Berkman, A. Ü. (2009). *Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet* (2. Baskı). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Boadi, E. G. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. *Source Book*, 5, 195-204.
- Boissevain, J. (1966). Patronage in Sicily. *New Series*, 1(1), 18-33.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Büken, Ö. N. (2006). Türkiye örneğinde akademik dünya ve akademik etik. *Hacettepe Tıp Dergisi*, 37(3), 164-170.

- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık: Bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitim Dergisi*, (24). <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/58-24/405-kayirmacilik.html> adresinden 12.06.2010 tarihinde alınmıştır.
- Dileyici, D. ve Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe anlayışındaki değişim süreci: Denk bütçe ilkesinin erozyonu ve açık bütçe politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2, 33-55.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2011). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *10. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu, 5-7 Mayıs 2011* (ss. 866-870), Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam.
- Günay, E. (2004). Millî eğitim bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Millî Eğitim Dergisi*, (161). http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/gunay.htm adresinden 16.10.2010 tarihinde alınmıştır.
- Güntürkün, O. (2008). *Siyasal yozlaşma*. <http://www.onurgunturkun.av.tr/makaleler/habergoruntule.asp?bolum=287&katid=48> adresinden 12.06.2010 tarihinde alınmıştır.
- Güran, S. (1980). *Memur hukukunda kayırma ve liyakat sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi* (20. Baskı). Ankara: Nobel.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Set Ofset.

- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W., & Geok, T. A. (2008). *Cronyism: antecedents and consequences*. <http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/workingpapers/10-99.pdf> adresinden 16.10.2010 tarihinde alınmıştır.
- Koçöz, R. (2004). Aydınlarımız, toplumsal çelişkilerimiz ve duyarlılıklarımız. *Çağın Polisi Dergisi*, (34). <http://www.caginpolisi.com.tr/34/index.htm> adresinden 16.10.2010 tarihinde alınmıştır.
- Küçükkocaoğlu, G. (2005). *Türkiye'de yolsuzluk, kayıt dışı ekonomi, kara para ve aklanması, uluslararası ticari işlemlerde yabancı kamu görevlilerine verilen rüşvet ve önlenmesi için yapılan çalışmalar*. <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcuma1.doc> adresinden 15.09.2010 tarihinde alınmıştır.
- MEB [Milli Eğitim Bakanlığı], (2006). *Meslek etiği. MEGEP (meslekî eğitim ve öğretim sisteminin güçlendirilmesi projesi)*. Ankara: MEB.
- Meriç, M. (2004). Yolsuzluk nedenleri ve önlemeye yönelik çalışmalar. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 71-85.
- Nadler, J. & Schulman, M. (2006). *Favoritism, cronyism, and nepotism*. http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html adresinden 02.01.2011 tarihinde alınmıştır.
- O'Dwyer, C. (2006). *Runaway state-building: patronage politics and democratic development*. Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Oktay, C. (1983). *Yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi.
- Ortaş, İ. (2002). Üniversitelerin sorunları-1. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 2(4).
- Ökçesiz, H. (1999). *İstanbul barosu çevresi adli yargıda yolsuzluk araştırması*. İstanbul: İstanbul Barosu.
- Özler, H., Ergun, D. Ö. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay.

- Öztürk, A. T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences*, 10, 109-116.
- Pektaş, E. K. (1997). *Büyük kent belediyelerinin eğitim ve kültür hizmetlerine siyasal parti ideolojilerinin yansması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Ramachander, A. (2012). *Dealing with favouritism at the workplace*. <http://www.deccanherald.com/content/173905/dealing-favouritism-workplace.html> adresinden 15.02.2012 tarihinde alınmıştır.
- Sheridan, M. K. (2007). 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.
- Şentürk, H. (2007). *Politik patronaj*. <http://www.yerelsiyaset.com/pdf/aralik2007/4.pdf> adresinden 09.09.2010 tarihinde alınmıştır.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elazığ il örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri)* (2. Baskı). Ankara: Matsa.
- TDK [Türk Dil Kurumu], (1988). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tekiner, M. A. (2009). *Türk polis teşkilatında kurumsal kültür ve alt-kültürler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Tunç, B. (2008). Okul yönetiminde çalışan hizmetleri. İçinde H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Eds.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 225-246). Ankara: Pegem A.
- Turgut, K. (2007). *Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi*. <http://www.stratejikboyut.com/haber/politik-yozlasmanin-insan-uzerindeki-etkisi--28067.html> adresinden 09.09.2010 tarihinde alınmıştır.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Yılmaz, A. S. (2007). *İnformel ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları (Elazığ'daki kamu görevlileri üzerine sosyolojik bir araştırma)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.
- Yiğit, B. ve Bayraktar, M. (2006). *Okul-çevre ilişkileri*. Ankara: Pegem A.
- Weingrod, A. (1968). Patrons, patronage, and political parties. *Comparative Studies in Society and History*, 10(4), 377-400.
- Willerton, J. P. (1992). *Patronage and politics in the USSR*. Cambridge: Cambridge University.
- Wong, L. C., & Kleiner, B. H. (1994). Nepotism. *Work Study*, 43(5), 10-12.

Received: 18/03/2013

Revision received: 11/05/2013

Approved: 14/05/2013

* Bu çalışma, Erdal Meriç'in Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlanan yüksek lisans tezindeki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.