



Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi

Dergi Web sayfası: <http://dergipark.gov.tr/usakead>

OKUL MÜDÜRLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI¹

THE SCHOOL MANAGERS FAVOURITISM BEHAVIOURS

Ümit Kahraman*

* Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Çocuk Gelişimi Bölümü, drumitkahraman@gmail.com
Orcid: 0000-0002-4547-6753

Gönderilme Tarihi: 21.10.2020

Yayınlanma Tarihi: 15.12.2020

Özet: Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarını ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmada temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen 16 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenler farklı okul ve eğitim kademelerinde görev yapmaktadırlar. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kayırmacı uygulamaları, kayırılan kişiler ve bu uygulamaların öğretmenler üzerinde bıraktıkları etkiler ortaya konmuştur. Okullardaki kayırmacı uygulamalar öğretmenlerin adalet duygularını olumsuz etkilemekte ve onlarda okuldan ayrılma isteği uyandırmaktadır. Kayırmacılık, öğretmen performansını olumsuz etkilemektedir. Okullarda bu uygulamaların azalması için bazı eğitimler verilebilir ve ödül/ceza, ders dağıtım gibi uygulamalarda nesnel ölçütler kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öğretmen, kayırmacılık, adalet.

¹Bu çalışma 23-25 Mart 2018 tarihleri arasında Afyonkarahisar'da düzenlenen Uluslararası Bilim ve Eğitim Kongresinde (UBEK-ICSE 2018) sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

Abstract: The aim of this study is to determine the favoritism behaviors of school administrators and their effects on teachers. Basic qualitative research design was used in the study. The study group of the research consists of 16 teachers selected by purposeful sampling method. Teachers in the study group work at different school and educational levels. The research data were collected using a semi-structured interview form. Collected data were analyzed by content analysis method. As a result of the research, the clientelistic practices of school administrators, the people who are favored and the effects of these practices on teachers were revealed. Clientelistic practices in schools affect teachers' sense of justice and make them want to leave school. Nepotism negatively affects teacher performance. Some training can be given to reduce these practices in schools and objective criteria can be used in practices such as reward / punishment and course distribution.

Keywords: school principal, teacher, favoritism, justice.

Giriş

Eşitlik, adalet, her bireyin hak ettiğini alabilmesi, toplumlarda ve örgütlerde istenen ve beklenen bir durumdur. İnsanların hak ettiklerini aldıkları örgütlerde daha verimli çalışacağı öngörülebilir. Bu açıdan bakıldığında da yöneticilerin tüm çalışanlara eşit mesafede olması, insanları yakınlıklarına göre değil liyakatlerine ve yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirmesi, çalışanları bu kriterlere göre konumlandırması beklenir. Aksi bir durumda örgüt çalışanları, örgütte iltimas ya da toplumdaki adıyla torpil uygulamaları yani yöneticilerin kayırmacılık davranışı sergiledikleri düşüncesinde olabilirler. Okullar bağlamında değerlendirildiğinde de okul müdürlerinin okul yönetiminde, öğretmenlerin liyakati ve okula kazandırdıklarına göre değil; siyasi, sendikal vb. durumları gözetererek yaptığı değerlendirmeler ve gerçekleştirdiği uygulamalar öğretmenlerde okul yönetiminde kayırmacılık yapıldığı düşüncesine sevk ederek motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir.

Kayırmacılık, bir kişinin, başka bir kişiyi liyakatten ziyade sahip olduğu bir takım farklı özelliklerden dolayı (yakınlık, güç, vb.) bulunduğu çevredeki diğer kişilerden ayrı tutması, ona daha farklı ve olumlu yaklaşması olarak tanımlanabilir. Kayırmacılık, bir kişi ya da grubu başkalarına tercih etme ya da akraba, arkadaş, komşu, diğer tanıdıklar gibi kişisel bağlantısı olduğu kişilere ayrıcalıklı davranma olarak da iki farklı şekilde tanımlanabilir (Loewe, Blume, Schönleber, Seibert, Speer & Voss, 2007). Tanımda bir kişi ya da grubu başkalarına tercih etme kayırmacılık olarak tanımlanmıştır. Ancak bu tercihin liyakat esaslı değil, yakınlık esaslı olması gerektiği düşünülebilir. Sroka ve Vveinhardt'a (2018) göre örgütlerde çalışanların uzmanlıklarına ve nesnel ölçütlere göre değil; aile ilişkileri ya da çalışanlara öznel olarak beslenen olumlu duygulara göre karar verilmesi de kayırmacılığın farklı formları olarak karşımıza çıkar.

Aktan'a (2001) göre kayırmacılık, yöneticilerin kendilerine yakın hissettiği kişi ya da kişileri hak etmedikleri halde ve kanunlara uymadan koruması ve desteklemesidir. Sroka ve Vveinhardt'a (2018) göre kayırmacılık, daha çok kamu sektöründeki bozulma ve kamu kaynaklarının suiistimali ile ilgilidir. Kayırmacılığın olduğu örgütlerde sosyal ilişkiler örgüt çıkarlarının üstünde yer alır (Sroka ve Vveinhardt, 2018) ve bunun sonucunda da verimliliğin düştüğü söylenebilir (Kim, 2004; Aydoğan, 2009'dan). Kayırmacılık örgütlerde nepotizm,

kronizm, patronaj gibi sınıflandırmalarla ele alınmaktadır. Örgütlerde nepotizm akrabalara, kronizm arkadaş ve dostlara, patronaj ise aynı siyasi görüşten kişilere ayrıcalık tanınması ve üst makamlara bu kişilerin getirilmesidir (Aydoğan, 2009).

Türk kültürü, ortaklaşa davranışçı kültürlerdendir ve ortaklaşa davranışçı toplumlarda kayırmacı davranış sergileme eğilimleri yüksektir. Kayırmacılığın yaygın olduğu toplumlarda ilişkiler, liyakatten önce gelmektedir (Sargut, 2010). Türk kültüründe yapılan araştırmalarda kayırmacılık daha çok nepotizm ya da kronizm kavramı altında açıklanmakla birlikte aslında nepotizmin kayırmacılığın bir çeşidi olduğu da bilinmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Kayırmacılık ile ilgili sınıflandırmalar incelendiğinde bunların daha çok yurt dışı kökenli olduğu söylenebilir. Her ne kadar Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda (Aktan, 2001; Argon, 2016; Aydoğan, 2009; Meriç ve Erdem, 2013) bu ayırım yapılsa da Türk kültüründe bu ayrımlar çok önemli görülmez. Bu ayırımın Türk kültüründe olmamasından dolayı bir konuda ayrıcalık kazanmak ya da başkasına ayrıcalık göstermek genel olarak kayırmacılık kavramı altında toplanabilir (Çelik ve Erdem, 2012). Bu nedenle çalışmada kayırmacılık tek bir kavram olarak ele alınmıştır. Alanyazın incelendiğinde yöneticilerin kayırmacılık davranışı sergilemeleri çalışanların adalet (Demirtaş ve Demirbilek, 2019), örgütsel destek (Geçer, 2015), örgütsel güven (Polat, 2013) algılarını ve çalışanların iş tatminini (Araşlı ve Tümer, 2008) düşürmektedir. Ayrıca kayırmacılığın, örgütsel performansa zarar verdiği farklı ülkelerde (Abdalla, Maghrabi & Raggad, 1998; Hudson & Claasen, 2017; Sarwar&Imran, 2019) ve farklı sektörlerde yapılan çalışmalarla da (Szakonyi, 2019; Serkina & Logvinova, 2019) ortaya konmuştur (Vveinhardt & Sroka, 2020’den). Her ne kadar örgütlerde kayırmacılığın olumsuz etkileri bilinse de bazı insanlar kayırmacılığı bir problem olarak görmemektedir (Nadler ve Schulman, 2006) ve kayırmacılık insan ilişkilerinin karmaşıklığı göz önünde bulundurulduğunda kontrol edilmesi zor (Ignatowski, Sulkowski & Stopczynski, 2020) bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar her ne kadar kayırmacılık hakkında olumsuz tutumlara sahip olsalar da kayırılacak kişi kendileri olduğunda bu konu hakkında düşüncelerinin değiştiği söylenebilir. Özkanan’ın (2013) çalışmasında liyakat ilkelerine bakılmadan göreve atanan ve yükselen kişilerin bunu rahat bir şekilde ortaya koyduğu ve adam kayırmanın artık kanıksandığı vurgulanmıştır. Kayırmacılık her zaman işe alım ya da örgütsel konumdaki yükselme gibi dikkat çeken formlarda karşımıza çıkmayabilir. Okullarda yönetim açısından ele alındığında, iş yükünün dağılımı, performans değerlendirmeleri vb. konularda okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışı gösterebilecekleri bilinmektedir.

Okul yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken etik değerlere uygun bir şekilde davranmaları beklenmektedir. Ayrıca yöneticilerin aldıkları kararların adil olup olmadığı da sorgulanmaktadır. Bu nedenle de yöneticilerin aldıkları kararlarda ve kaynakların dağıtımında adil olmaları beklenir (Strike, Haller ve Soltis, 2005; Meriç ve Erdem, 2013’ten).

Ülkelerin eğitimde başarılı olabilmeleri için kaynaklar, programlar, öğrenciler gibi faktörlerin etkili olduğu bilinse de en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Buna bağlı olarak öğretmenlerin bu süreçte gösterdikleri performans önem kazanmaktadır. Bireysel ve örgütsel performans üzerinde çalışanların motivasyonu etkili bir faktördür. Bu nedenle performansı artırmak isteyen yöneticilerin çalışanların duyguları, tutumları, istekleri üzerinde etkili olan faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (İzmirli, 2000; Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005’ten). Motivasyon üzerinde olumsuz etkisi olduğu düşünülen kayırmacılık davranışlarının, okullarda oluşturması muhtemel iklimden dolayı, öğretmen performansının da etkileneceği söylenebilir. Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışma ile okul yöneticilerinin

kayırmacılık davranışlarının ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Öğretmenlere göre;

- Okul müdürleri, okullarda kimi/kimleri kayırmaktadır?
- Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları nelerdir?
- Okul müdürlerinin kayırmacılık yapma nedenleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları öğretmenlerde nasıl bir etki bırakmaktadır?

Yöntem

Araştırma Deseni

Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları ve bu davranışların öğretmenler üzerinde bıraktığı etkilerin araştırıldığı bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Temel nitel araştırmada hedef, bireylerin gerçeği sosyal dünyadaki etkileşimleri üzerine nasıl inşa ettiğinin açıklanmasıdır. Araştırmacı, insanların yaşamlarını nasıl yorumladığını ve deneyimlerine kattıkları anlamları inceler. Temel nitel araştırmalarda veriler görüşme yoluyla toplanabilmektedir ve sorulan sorular çalışmanın teorik çerçevesi ile ilişkilidir (Merriam, 2009). Bu çalışmada da öğretmen deneyimlerine göre, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları araştırılmıştır. Bu amaç çerçevesinde öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin kayırmacı davranışları ve bunun etkileri derinlemesine incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Temel nitel araştırmalarda veriler odaklanılan konuyu deneyimleyen bireylerden toplanmaktadır (Merriam, 2009). Bu kapsamda öğretmenlik hayatının herhangi bir döneminde; okulda kayırmacılık davranışları sergileyen okul müdürü ile çalışmış ve bundan etkilenmiş öğretmenler araştırmaya dahil edilmiş ve kendileri ile gönüllülük esasına dayalı olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını belirlemek için amaçlı örnekleme yoluna gidilmiştir. Amaçlı örnekleme, çalışma konusu hakkında bilgi alınabilecek kişilerin/durumların merkezi bir öneme sahip olduğu (Patton, 2002) ve bilgi açısından zengin olayların/olguların derinlemesine anlaşılabilirdiği (Patton, 2014) örnekleme türüdür. Bu nedenle çalışmada daha önce kayırmacılığa maruz kalmış, bu konuda okul müdürüyle sorun yaşamış öğretmenler seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Uşak'taki kamu okullarında görev yapan ve amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen 16 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenler farklı okul ve eğitim kademelerinde görev yapmaktadırlar. Öğretmenlere Ö1 ve Ö16 arasında kodlar verilmiş olup, katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin dokuzu erkek, yedisi kadındır. Okul kademesine göre incelendiğinde beş ilkokul, altı ortaokul ve beş lise öğretmeninin araştırmaya katıldığı görülmektedir. Çalışmaya dört Sınıf, üç İngilizce, birer tane Coğrafya, Fen Bilgisi, Fizik, İlköğretim Matematik, Matematik, Sosyal Bilgiler, Tarih, Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni katılmıştır. Öğretmenlerin on üçü bir sendikaya üye iken, üç öğretmenin herhangi bir sendika üyeliği bulunmamaktadır. Sendika üyesi olan on üç öğretmenin beşi okul müdürü ile aynı sendikada yer alırken sekiz öğretmen ise okul müdüründen farklı bir sendikanın üyesidir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Okul Kademesi	Branş	Sendika	Okul Müdürü ile Aynı Sendikadan mı?
Ö1	Erkek	Lise	Matematik	Var	Hayır
Ö2	Erkek	Lise	Fizik	Var	Evet
Ö3	Erkek	Ortaokul	Fen Bilgisi	Var	Evet
Ö4	Kadın	İlkokul	Sınıf	Yok	-
Ö5	Erkek	İlkokul	Sınıf	Yok	-
Ö6	Kadın	Ortaokul	İngilizce	Var	Hayır
Ö7	Kadın	Ortaokul	İlköğrt. Matematik	Var	Hayır
Ö8	Kadın	Lise	Tarih	Var	Hayır
Ö9	Erkek	İlkokul	İngilizce	Yok	-
Ö10	Kadın	İlkokul	Sınıf	Var	Hayır
Ö11	Erkek	Ortaokul	İngilizce	Var	Evet
Ö12	Kadın	Ortaokul	Türkçe	Var	Evet
Ö13	Erkek	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	Var	Evet
Ö14	Erkek	Lise	Türk Dili ve Edb.	Var	Hayır
Ö15	Erkek	Lise	Coğrafya	Var	Hayır
Ö16	Kadın	İlkokul	Sınıf	Var	Hayır

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin toplanması için öğretmenlerle 30 dakika süren yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin yer ve zamanı, çalışmaya katılan öğretmenlerle belirlenmiş, öğretmenlere çalışma hakkında ön bilgi verilmiştir. Öğretmenlerin de onayı alınarak görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. İsimlerin ve ses kayıtlarının paylaşılmayacağı konusunda etik beyannamesi imzalanmıştır.

Verilerin Analizi

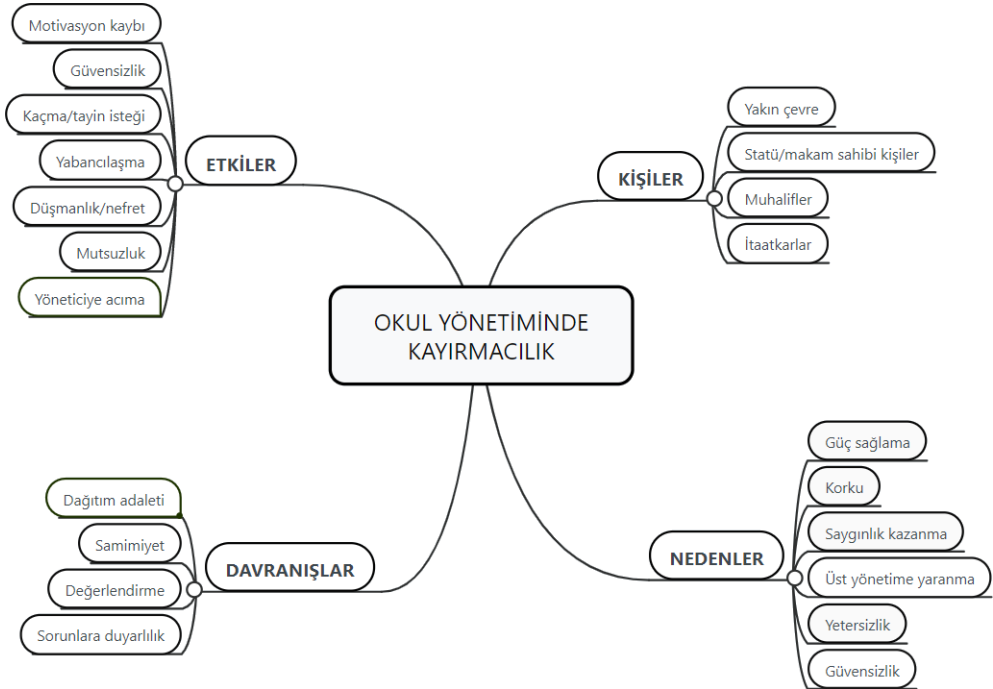
Verilerin analizine geçmeden önce ses kayıtları çözümlenerek yazılı metin haline getirilmiştir. Metin haline getirilen verileri analiz etmek üzere içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde araştırmacılar alan yazın çerçevesinde ya da araştırma analizi esnasında (Merriam, 2013), bir dizi tema ve her temaya dahil edilen kodları belirler (Silverman, 2014). İçerik analizi nitel araştırmalarda en çok kullanılan tekniklerdendir (Özdemir, 2010). Çalışmada temalar öğretmenlerin araştırma sonunda veri analizi esnasında sorulara verilen cevaplar esas alınarak belirlenmiştir. Öncelikle öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplardan kodlar belirlenmiş, birbiri ile ilişkili kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmalarda genellikle geçerlik araştırma sonuçlarının doğruluğu, güvenilirlik de araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırmalarda genellikle katılımcı kontrolü, üçgenleme, detaylı açıklama, meslektaş incelemesi ve dış denetim gibi yöntemler kullanılabilir (Creswell & Miller, 2000). Creswell (2015) bu yöntemlerden iki ya da üç tanesinin yeterli olduğu görüşündedir. Araştırmada dış denetim ve katılımcı kontrolü yöntemlerine başvurulmuştur. Katılımcı kontrolü olarak, görüşme yapılan öğretmenlerden beş tanesi ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesinde analiz sonuçları, kodlar ve temalar katılımcılarla paylaşılarak sonuçların teyit edilmesi sağlanmıştır. Dış denetim geçerliğinin sağlanması için de Eğitim Yönetimi alanında doktora mezunu bir uzmandan elde edilen sonuçlar hakkında görüş alınmış ve uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak son hali verilmiştir. Araştırma güvenliğinin sağlanması için araştırmaya dahil olmayan bir alan uzmanına veriler gönderilmiş ve içerik analizi yapılması istenmiştir. Elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış ve iki kodlayıcı arasındaki uyum yüzdesi %91 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre kodlayıcılar arasındaki uyum yüzdesinin en az %80 olması gerekmektedir. Bu kritere göre araştırma sonuçlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

Bulgular

Araştırma soruları çerçevesinde elde edilen verilerin analiz edilmesiyle dört tema elde edilmiş; bu temalar kişiler, davranışlar, nedenler ve etkiler olarak isimlendirilmiştir. Temalar ve anahtar kodlara ilişkin genel çerçeve Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları ve etkileri

Okul Müdürünün Kayırdığı/İltimas Gösterdiği Kişiler

Bu tema, öğretmenlere göre okul müdürünün okulda kimlere kayırmacılık yaptığı konusunda bilgi vermektedir. Tema dört koddan oluşmaktadır. Kodlar ve frekansları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Okul müdürlerinin kayırdığı kişiler

Kişiler	Katılımcılar	f
Yakın çevre (Arkadaş, akraba, sendika, aynı görüşe sahip kişiler)	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16	12
Statü/makam sahibi kişiler	Ö4, Ö6, Ö10, Ö11, Ö12	5
Muhalifler	Ö11	1
İtaatkârlar	Ö3	1

Tablo 2’ye göre, okul müdürlerinin kayırmacılık yaptığı kişilere ilişkin öğretmen algıları yedi anahtar kod ile sınıflandırılmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürleri daha çok kendi arkadaş çevrelerinden olan kişilere ve aynı sendikanın üyesi olduğu kişilere kayırmacılık yapmaktadır. Bu durumu Ö14 “Kendi arkadaş çevresine ve aynı sendikadan oldukları kişilere oldukça farklı davranıyordu. Daha samimilerdi ve onların sorunlarına karşı daha duyarlıydı.” olarak açıklamıştır. Ö15 ise bu konuda “Okul müdürüm kesinlikle kendisine yakın olanları kayıran bir kişidir. Çünkü okul müdürüm kendisiyle aynı düşüncede olanlara karşı farklı davranır.” şeklinde görüş beyan etmiştir. Ö8 kodlu öğretmen kendisinin, okul müdürünün akrabası olması dolayısıyla kayırıldığını belirtmiş ve bu durumu “Okul müdürüm okulda sadece beni ve bir hizmetliyi kayırıyor. Belki de akraba oluşumuz etken olabilir” şeklinde açıklamaktadır. En fazla frekansa sahip kodlar incelendiğinde okul müdürlerinin öncelikle yakın çevrelerine kayırmacılık yaptığı söylenebilir. Öğretmenlere göre okul müdürleri statü/makam sahibi ya da bu kişilerle bağlantısı olan kişileri de kayırmaktadır. Bu konuyu Ö10 “Okul müdürümüz il milli eğitim şube müdürünün eşine kayırmacılık yapıyor” şeklinde ifade ederken Ö11 “Siyaseten güçlü olan veya sosyal statüsü yüksek kişiler her zaman en çalışkan personelden daha önceliklidir. Siyaseten güçlü olmak her zaman iktidar yanlısı olmak değil. Sesi çok çıkan muhaliflerin daha çok kayırıldıklarına da şahit oldum” açıklamasıyla düşüncelerini dile getirmiştir. Ö4 de okul müdürünün velilere karşı farklı davranışlarını vurgulayarak “Aynı zamanda kayıt döneminde velinin sosyal statüsüne göre kayıt sırasında zorluk veya kolaylık sağlanabiliyor. Yine öğrencinin öğrenim müddetince sosyal faaliyetlere katılımı ve sorunlarına çözüm aşamalarında yine velinin durumu bütün sonucu değiştirmektedir.” şeklinde düşüncesine açıklık getirmiştir. Öğretmenlere göre okul müdürleri kendilerine itaat eden kişileri kayırmaktadır ve bu durum Ö3 tarafından “Okul müdürümüz, farklı düşünceleri dinlemeye bile tahammül etmiyor. Kendisini eleştirmeyen, dediği her şeye sorgusuz sualsiz itaat eden kişilere kendince bazı kolaylıklar sağlıyor.” olarak dile getirilmiştir.

Okul Müdürünün Kayırmacılık Yaptığını Düşündüren Davranışlar

Bu tema, öğretmenlere göre okul müdürünün kayırmacılık yaptığı algısına neden olan davranışları hakkında bilgi vermektedir. Tema dört koddan oluşmaktadır. Kodlar ve frekansları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları

Davranışlar	Katılımcılar	f
Dağıtım adaleti	Ö1, Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15	8
Samimiyet	Ö2, Ö5, Ö8, Ö11, Ö12, Ö14	6
Değerlendirme	Ö4, Ö6, Ö7, Ö9, Ö16,	5
Sorunlara duyarlılık	Ö3, Ö4, Ö12, Ö13	4

Tablo 3'te, okul müdürlerinin kayırmacılık yaptığına dair algıyı oluşturan davranışları sınıflandırılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin daha çok dağıtım adaleti konusunda kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Ö2 bu konu hakkında okul müdürlerinin ders programı ve nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedir ve bu düşüncesini ".....ders programlarını, nöbet günlerini ve sınıf dağıtımını daha iyi yapıyor, sosyal etkinliklerde bazı öğretmenleri daha çok ön plana çıkarıyor, onların şikâyetlerini daha çok dikkate alıyor ve iş yükü dağılımında yeterince adaletli davranmıyor" cümlesiyle ifade etmektedir. Ö4 ise konuyu değerlendirme ve ödüllendirme kapsamında ele almıştır. Öğretmen bu konuda " haklarında değerlendirme yaparken derslere vaktinde girmediği halde kendi arkadaşlarına daha yüksek notlar verebiliyor. Maaşla ödüllendirmeye aday gösterirken ise hangi kriterlere göre yapıyor belli değil." şeklinde görüş beyan etmiştir. Diğer kodlar da incelendiğinde yine kayırmacılık davranışlarının adil davranma etrafında şekillendiği söylenebilir. Zira daha samimi davranma ve sorunlara duyarlılık etkileşim adaleti, değerlendirme de süreç adaleti kapsamında değerlendirilebilir. Samimi davranma ve sorunlara duyarlılık kapsamında Ö14'ün düşüncesi "Kendi arkadaş çevresine ve aynı sendikadan oldukları kişilere oldukça farklı davranıyordu. Daha samimilerdi ve onların sorunlarına karşı daha duyarlıydı" şeklindedir. Yine Ö11 okul müdürünün ilin valisinin eşine karşı samimi davranmasını da "Valinin eşi kurumumuzda görev yapıyordu. Çok fazla ders verilmedi kendisine. Okula geldiği günlerde de müdürümüz kendisini kapıda karşılar ve bazen çiçek takdim ederdi. Bu davranışı valinin eşini bile sıkıydı" olarak ifade etmiştir.

Okul Müdürünün Kayırmacılık Yapma Nedenleri

Bu tema, öğretmenlere göre okul müdürünün kayırmacılık yapma nedenleri hakkında bilgi vermektedir. Tema altı koddan oluşmaktadır. Kodlar ve frekansları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Okul müdürlerinin kayırmacılık yapma nedenleri

Nedenler	Katılımcılar	f
Güç sağlama	Ö5, Ö6, Ö7, Ö10, Ö12	5
Korku	Ö3, Ö8, Ö11, Ö16	4
Saygınlık kazanma	Ö2, Ö4, Ö9	3
Üst yönetime yaranma	Ö1, Ö10, Ö11	3
Yetersizlik	Ö5, Ö13	2
Güvensizlik	Ö14, Ö15	2

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri daha çok güç sağlama isteğinden dolayı kayırmacılık yapmaktadırlar. Bu konuda dikkat çekici bir görüş Ö10 tarafından öne sürülmüş ve Ö10 "... şube müdürünün eşini kayıracak ki şube müdürü de onu kayırsın. Güçlü kişilerin güçlerinden faydalanmak istiyor bence..." şeklinde bu görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin kayırmacılık yapmasının bir nedeni de korkudur. Genellikle korku, makam/koltuğunu kaybetme korkusu olarak vurgulanmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak Ö8 "...aynı sendikada olduğu kişilere kötü davranırsa, sendika yöneticilerine şikayet edileceği ve daha sonra tekrar müdür yapılmayacağı korkusuyla bunu yapıyor olabilir..." demiş ve okul müdürünün tekrar yönetici olabilmek için kayırmacılık davranışına başvurduğunu söylemiştir. Yine Ö11 ise okul müdürü üst yönetimle muhalif görüşe sahip olmasından dolayı koltuğunu kaybetme korkusu yaşadığını ve bu nedenle kayırmacılık yaptığını öne sürmüştür. Okul müdürlerinin kayırmacılık yapmalarının diğer bir nedeni de saygınlık kazanma isteğidir. Bu durum, Ö9 tarafından "Günlük hayatında daha çok kendi grubundaki arkadaşları ile birlikte olduğu için ve bir grup içerisinde olmak ona prestij kazandırdığı için kayırmacılık yaptığını düşünüyorum" şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca yetersiz ve güvensiz hissetme ve üst yönetime yaranma okul müdürlerinin kayırmacılık yapmasının diğer nedenleridir.

Kayırmacılığın Öğretmenlerde Bıraktığı Etkiler

Bu tema, öğretmenlere göre okul müdürünün kayırmacılık davranışlarının öğretmenlerde bıraktığı etkiler ile ilgilidir. Tema yedi koddan oluşmaktadır. Kodlar ve frekansları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Kayırmacılığın öğretmenlerde bıraktığı etkiler

Etkiler	Katılımcılar	f
Motivasyon kaybı	Ö1, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö12, Ö15	7
Güvensizlik	Ö1, Ö3, Ö4, Ö8, Ö13	5
Kaçma/tayin isteği	Ö2, Ö7, Ö9, Ö10	4
Yabancılaşma	Ö5, Ö10, Ö13	3
Düşmanlık/nefret	Ö5, Ö7, Ö14	3
Mutsuzluk	Ö3, Ö16	2
Yöneticiye acıma	Ö11	1

Okul müdürlerinin bazı öğretmenleri kayırması ve onlara ayrıcalık tanıması karşısında diğer öğretmenlerde yabancılaşma ve motivasyon düşüklüğü yaşanmaktadır. Ö5 konuyu yabancılaşma ve motivasyon eksikliği çerçevesinde değerlendirmiş ve bunu "Yabancılaşma, kendini oraya ait hissetmeme, motivasyon düşüklüğü gibi etkiler yaratıyor." cümlesiyle belirtmiştir. Öğretmenlere göre kayırmacılık okul müdürüne karşı güvensizlik oluşturmaktadır. Ö3 "Kendimi mutsuz hissediyorum. Yöneticiye güvenmiyorum. Okula gelirken ayaklarım geri geri gidiyor ama mecburiyetten geliyorum" diyerek bu durumu açıklamıştır. Kayırmacılığın olduğu okullarda öğretmenler başka okula tayin isteği düşüncesine sahip olmaktadır. Bu durum, Ö7 tarafından "Müdürün kayırmacı davranışlarıyla her karşılaştığımda okulumu değiştirmek istiyorum. Kayırdığı kişilerden nefret ediyorum"; Ö9 tarafından ise "Okula gelmekten nefret ediyorum. Teneffüs saatlerinde sınıfta ya da okul

bahçesinde oluyorum. Okuldaki bu duruma sessiz kalan bütün öğretmenlere karşı öfkeliyim. İlk fırsatta tayin isteyeceğim” şeklinde ifade edilmiştir. Kayırmacılığın öğretmenlerde bıraktığı etki, Ö11 tarafından farklı bir biçimde ele alınmış ve katılımcı okul müdürüne acıdığını beyan ederek bu durumu “Aslında müdürün bu haline gülüyorum. Acıyorum kendisine. Kaç yaşına gelmiş adam bir koltuk için bin takla atıyor. Aslında kendini rezil etmekten başka bir şey yapmıyor” sözleriyle detaylandırmıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Kayırmacılık, örgütlerde bir kişi ya da grubun akrabalık, arkadaşlık ya da aynı görüşten olan kişilerin birbirlerine iltimas göstermesi olarak tanımlanabilir. Bu daha çok yöneticilerin örgütteki bir kişiyi kayırması olarak ortaya çıkabilmektedir. Okullar özelinde incelendiğinde okul yöneticisinin, bir ya da birkaç öğretmeni diğerlerinden ayrı tutarak ders programı, ekstra görevler, kaynakların dağıtımı gibi konularda kayırması olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin okullarda sergiledikleri kayırmacılık davranışları, kayırdığı kişiler, kayırmacılık nedenleri ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Araştırma sonucuna göre okul müdürleri daha çok kendi arkadaş grubunu, aynı sendikadan olduğu, aynı görüşte olduğu ve konum sahibi olan kişileri kayırmaktadır. Okul müdürlerinin akrabalarını, kendisine muhalif olan kişileri ve itaatkarları kayırdığı da söylenebilir. Özkanan (2013) çalışmasında, örgütlerde daha çok siyasi kayırmacılık uygulamalarına rastlandığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada hiyerokratik kayırmacılık olarak yeni bir kavram ortaya atılmıştır. Bu kayırmacılık türü ise dini referansla benzer kişilerinin korunduğu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıardan bakıldığında bu çalışma ile benzer sonuçların elde edildiği söylenebilir. Ayrıca aynı çalışmada hemşericilik, arkadaş ve akraba kayırmacılıklarının da gözlemlendiği bulunmuştur. Argon’a (2016) göre okullarda en çok siyasi kayırmacılık, eş-dost akraba kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve sendika kayırmacılığı görülmektedir. Öğretmenler ve okul müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilen başka bir çalışmada okul müdürlerinin en çok kendi arkadaşlarını kayırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürleri hemşericilik, akrabalık, siyasi ve ideolojik sebepler, sendika, itibar kazanmak gibi nedenlerle de kayırmacı uygulamalar gerçekleştirmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Aydoğan’ın (2012) akademik personel örnekleminde yaptığı çalışmada kayırmacılığın sebeplerinin en çok benzer politik görüşe ve aynı ideolojiye sahip olma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın incelendiğinde de kayırmacılık davranışlarının kronizm (arkadaş-dost kayırmacılığı), nepotizm (akraba kayırmacılığı), patronaj (siyasi kayırmacılık) başlıkları altında toplandığı gözlenmektedir (Aktan, 2001; Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu & Avcı, 2010; Nadler & Schulman, 2006).

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin en çok kaynakların ve görevlerin dağıtımı konusunda kayırmacılık yaptıkları söylenebilir. Öğretmenler kaynakların dağıtımı konusunda adaletsizlik olduğunu düşünmektedirler. Diğer davranışlar da incelendiğinde kayırmacılık davranışlarının adalet etrafında şekillendiği söylenebilir. Zira daha samimi davranma ve sorunlara duyarlılık etkileşim adaleti, değerlendirme de süreç adaleti kapsamında değerlendirilebilir. Argon’un (2016) çalışmasında da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre kayırılan kişiler işlerini daha kolay yaptırmakta, ders, nöbet ve izinleri isteklerine göre düzenlenmekte, diğer öğretmenlere göre daha avantajlı hale gelmektedirler. Ayrıca istedikleri seminer ve eğitimlere öncelikli olarak katılmaktadırlar. Aydoğan’ın (2009) araştırmasında okul müdürlerinin sınıf dağıtımı, nöbet görevleri, derse giriş-çıkış saatleri, ödüllendirme gibi

alanlarda kayırmacı uygulamalar gerçekleştirdiği bulunmuştur. Demirbilek'in (2018) çalışmasına göre okul müdürleri yasal konularda esneklik sağlama ve gelir konularında kayırmacı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Okul müdürleri ders programlarının hazırlanması, izinler, nöbet, disiplin cezaları, kursların açılması, ödüller ve performans değerlendirme gibi konularda bazı öğretmenleri kayırmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri güç elde etmek, prestij kazanmak, korku, yetersizlik, güvensizlik ve üst yönetime yaranmak için kayırmacılık yapmaktadırlar. Yöneticiler göreve gelme ve görevden alınma konusunda belirsizlik yaşamakta ve bu da işleri gerçekleştirirken güvensizlik yaşamalarına neden olmaktadır (Çevik ve Demirci, 2015). Yaşadıkları bu belirsizliklerden dolayı yöneticiler konularını korumak için kayırmacılık yapma eğiliminde olabilirler. Demirbilek (2018), kayırmacı davranış sergileyen müdürlerin yetersiz kişilik özelliklerine sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Kayırmacılık kavramının okullardaki varlığı incelendiğinde, okul müdürü ilk görevlendirme ve yeniden görevlendirmelerinde de kayırmacılık ile ilgili problemlerin olduğu bazı çalışmalarda (Bozkurt ve Bellibaş, 2016; Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017; Şahin, Kesik ve Beycioğlu, 2017; Konan, Çelik ve Çetin, 2018) ortaya konulmuştur. Liyakate göre değil, kayırılma ile göreve gelen okul müdürlerinin de aynı davranışları okulda göstermeleri beklenebilir.

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlar sergilemeleri öğretmenlerde motivasyon kaybına ve yöneticilere karşı güvensizliğe neden olmaktadır. Ayrıca kayırmacılığın olduğu okullarda öğretmenler okula karşı yabancılaşmakta ve okuldan tayin isteme eğiliminde olmaktadır. Demirtaş ve Demirbilek'e (2019) göre kayırmacılığın olduğu okullarda öğretmenlerin hoşnut olmadığı bir ortam oluşmaktadır. Öğretmenler kayırmacı davranışlara karşı öfke duymakta ve aynı zamanda okula/müdüre olan güvenleri sarsılmaktadır. Bu okullarda gruplaşmaların oluşacağı, verimliliğin düşeceği gibi sonuçlar da ortaya konulmuştur. Khatrı ve Tsang'ın (2003) çalışmalarında da kayırmacılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme, performans, tutum ve adalet ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Demirtaş ve Demirbilek, 2019'dan). Alan yazında yapılan çalışmalarda (Araslı, Bayık ve Ekiz, 2006; Büte, 2011a; Büte, 2011b) örgütlerde kayırmacı uygulamaların, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir. Kayırmacılığın olduğu örgütlerde çalışanların iş tatminleri düşmekte ve çalışanlar işten ayrılma niyeti göstermektedir. Ayrıca kayırmacı uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılığını düşürmekte (Büte, 2011b) ve çalışanların üst yönetime güvenini (Akan ve Zengin, 2018; Büte, 2011b) azaltmaktadır. Argon (2016) ise çalışmada kayırmacılığın etkilerini çalışanların kendilerine, yöneticiye, örgüte, hizmetin yürütülmesine ve çalışma iklimine yönelik olmak üzere beş kategoride toplamıştır. Çalışmada, kayırmacılık uygulamalarının olduğu okullarda öğretmenlerin motivasyonlarının ve performanslarının düştüğü, iş doyumsuzluğu, tatminsizliği ve verimsizliği yaşadıkları, sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu okullarda çalışanlar yöneticilerine güvenmemekte ve okuldan ayrılma düşüncesine sahip olmaktadır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar ve alan yazın birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin okullarda zaman zaman kayırmacılık yaptıkları ve bu kayırmacı davranışların öğretmenlerde bir takım olumsuz duygulara neden olduğu söylenebilir. Kayırmacılık davranışları genellikle adalet çerçevesinde değerlendirilmektedir. Nitekim kayırmacılığın adaletle zıt konumlandığı da görülmektedir. Çünkü kayırmacılığın olduğu örgütlerde, hak edenlerin değil kayırılan kişilerin avantaj sağladığı söylenebilir. Bu da insanlardaki adalet duygusunu olumsuz etkiler. Jones ve Stout'a (2015) göre kayırmacı örgütsel davranış, örgütlerdeki algılanan adaleti, yönetim ve grup performanslarını, güveni ve bağlılığı zayıflatarak örgütsel etkililiğe olumsuz

etki yapmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin olumsuz duygular yaşamamaları önem taşımaktadır. Çünkü, olumsuz duyguların yaşanması, öğretmenlerin kendilerini eğitime odaklamaları ve üst düzey performans göstermelerinde olumsuz etki gösterebilir. Olumsuz duyguların oluşmasında önemli faktörlerden birisi olan kayırmacılığın okullarda hakim olmaması önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Okul müdürlerinin kayırmacılık konusunda bilgilendirilmeleri ve gerektiğinde denetlenmeleri okullarda kayırmacılığın olmaması için faydalı olabilir.
- Kayırmacılığın olumsuz etkileri konusunda okul müdürlerine yönelik eğitimler düzenlenebilir.
- İlgili yönetmeliklere kayırmacılık yapan okul müdürlerine uygulanacak yaptırımlar eklenebilir.
- Araştırma öğretmenlerle nitel görüşme gerçekleştirilerek yapılmıştır. Nicel çalışmalar ile daha geniş bir örneklem çerçevesinde araştırmalar yapılarak konu daha kapsamlı ele alınabilir. Ayrıca kayırmacılığın ilişkili olduğu kavramlarla ilişkisel çalışmalara gerçekleştirilebilir.
- Okullarda gözlem yapılarak okullardaki kayırmacılık davranışları ve etkileri üzerine çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Kayırmacılık olgusu milli eğitim müdürlükleri ve daha üst yapılarda araştırılabilir.

Kaynakça

- Ağırbaş, İ.; Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Aktan, C. C. (2001). *Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma*. C.C. Aktan, (Ed.), Yolsuzlukla mücadele stratejileri (51-69) içinde. Ankara: Hak-İş.
- Akturan, U. & Esen, A. (2013). *Fenomenoloji*. Türker Baş ve Ulun Akturan (Ed.), Nitel Araştırma Yöntemleri (2. Baskı) (83-98) içinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- 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.
- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Bozkurt, C., ve Bellibaş, M. Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşler. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 46-74.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılık algısı ile iş tatmini, olumsuz söz söyleme işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Büte, M. (2011b). Kayırmacılığın çalışanlar üzerinde etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry research design*. California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2015). *30 essential skills for the qualitative researcher*. California: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative research. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130.
- Çelik, K. ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre “kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23–30.
- Çevik, H. H. & Demirci, S. (2015). *Kamu politikası: kavramlar, aktörler, süreç, modeller, analiz, karar verme* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı (Muğla ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Ignatowski, G., Sułkowski, Ł., & Stopczyński, B. (2020). The perception of organisational nepotism depending on the membership in selected christian churches. *Religions*, 11(1), 47.
- Jones, R.G. & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12.
- Konan, N., Çelik, O. ve Çetin, R. (2018). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirme sorunu: bir meta sentez çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 92-113.

- Konan, N., Çetin, R. B., ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. & Voss, C. (2007). *The impact of favouritism on the business climate: a study on Wasta in Jordan*, 216, Bonn 2007, ISBN 978-3-88985-358-5.
- Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çeviri Ed.: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Miles, M.B. and A.M. Huberman (1984), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, USA.
- Nadler, J., & Schulman, M. (2006). *Favoritism, cronyism, and nepotism*. 15.03.2020 tarihinde <https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-government-ethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/#q3> adresinden ulaşılmıştır.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde kayırmacı uygulamaları üzerine nitel bir çalışma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3th ed.). California: Sage Publications.
- Patton, M.Q. (2014). *Qualitative inquiry in utilization-focused evaluation*. Goodyear, L., Jewiss, J., Usinger, J., & Barela, E. (Ed.), *Qualitative inquiry in evaluation: From theory to practice* (25-54) içinde. San Francisco: Jossey-Bass.
- Polat, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Saban, A. ve Ersoy, A. (2017). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (3. Baskı). İmge Kitabevi, Ankara.
- Sroka, W. & Weinhardt, J. (2018). Nepotism and favouritism in the steel industry: A case study analysis. *Forum Scientiae Oeconomia*, 6(1), 31-45.
- Schultz, K. (2007). Favoritism cannot be tolerated: challenging protestantism in America's public schools and promoting the neutral state. *American Quarterly*, 59(3), 565-591.
- Şahin, İ., Kesik, F., ve Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim Online*, 16(3), 1007-1021.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. California: Sage Publications.
- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in Polish and Lithuanian Organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12(4), 1425.
- Yıldırım A, Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Purpose and Significance

Equality, justice, and each individual's getting what they deserve is a desired and expected situation in societies and organizations. It can be predicted that people will work more efficiently in organizations where they get what they deserve. From this point of view, managers are expected to be at an equal distance to all employees, to evaluate people not according to their closeness, but according to their merits and the quality of their work, and to position employees according to these criteria. Otherwise, the members of the organization may think that they exhibit favoritism in the organization or favoritism in the society, that is, the managers exhibit favoritism. When evaluated in the context of schools, it is not according to the merit of teachers and what they bring to the school in the school management of school principals; political, trade union, etc. The evaluations made by considering the situations and the applications performed can affect the motivation of teachers by encouraging these thoughts.

Although favoritism is mostly explained under the concept of nepotism or chronism in studies conducted in Turkish culture, it is also known that nepotism is a type of favoritism (Demirtaş & Demirbilek, 2019). Definitions and classifications related to favoritism are mostly of foreign origin. However, it is difficult to make these classifications in Turkish culture and these distinctions are not seen as important. Since this distinction is not in Turkish culture, gaining privilege in one issue or giving privilege to another can generally be grouped under the concept of nepotism (Çelik & Erdem, 2012). For this reason, favoritism is considered as a single concept in the study.

When the literature is examined, favoritism behavior of managers decreases employees' perceptions of justice (Demirtaş & Demirbilek, 2019), organizational support (Geçer, 2015), organizational trust (Polat, 2013) and job satisfaction of employees (Araslı & Tümer, 2008). In addition, it has been revealed by studies conducted in different countries (Abdalla, Maghrabi & Raggad, 1998; Hudson & Claasen, 2017; Sarwar & Imran, 2019) and in different sectors (Szakonyi, 2019; Serkina & Logvinova, 2019). Although the negative effects of favoritism in organizations are known, people do not see nepotism as a problem (Nadler & Schulman, 2006) and it emerges as a phenomenon that is difficult to control (Ignatowski, Sulkowski & Stopczynski, 2020) considering the complexity of human relationships.

Although it is known that factors such as resources, programs and students are effective for countries to be successful in education, the most important task belongs to teachers. Accordingly, the performance of teachers in this process gains importance. Motivation of employees is an effective factor on individual and organizational performance. For this reason, managers who want to increase performance should consider the factors affecting the feelings, attitudes and desires of the employees (İzmirli, 2000; cited in Ağırbaş, Çelik, & Büyükkayıkçı, 2005). It can be said that favoritism behaviors, which are thought to have a negative effect on motivation, will also affect teacher performance due to the possible climate in schools. In line with these explanations, the behaviors and effects of favoritism of school administrators were investigated in this study and answers were sought for the following questions:

According to the teachers;

- Whom do school principals favor in schools?

- What are the favoritism behaviors of school principals?
- What are the reasons for the principals of favoritism?
- What effect does the favoritism behaviors of principals make on teachers?

Method

This study was carried out using the qualitative research method, which investigates the favoritism behaviors of school administrators and the effects of these behaviors on teachers. Basic qualitative research design was used in the study. The aim of basic qualitative research is to explain how individuals build reality on their interactions in the social world. The working group of the research consists of 16 teachers who worked in public schools in Uşak in the 2018-2019 academic year and were selected by purposeful sampling method. Teachers in the study group work at different school and educational levels. In this study, in any period of his teaching life; worked with the principal who showed favoritism at school and teachers who were affected by this were included in the study and interviews were conducted with them on a voluntary basis. The research data were collected using a semi-structured interview form. In order to collect the data, interviews lasting about 30 minutes were held with the teachers when the teachers were available. Before the interview, the teachers were informed about the study, and with the approval of the teachers, the interviews were recorded. A declaration of ethics has been signed stating that names and sound recordings will not be shared. Before analyzing the data, audio recordings were analyzed and turned into a written text. Content analysis was used to analyze the transcribed data. The themes in the study were determined based on the answers given to the questions during data analysis at the end of the research. First of all, codes were determined from the answers given by the teachers to the questions, and themes were created by bringing together the codes related to each other. External control and participant control methods were used in the research. Focus group interviews were conducted with five of the interviewed teachers as a participant control. In the focus group meeting, the analysis results, codes and themes were shared with the participants and the results were confirmed. In order to ensure the validity of the external audit, an expert's opinion on the results obtained from a doctorate graduate in the field of Education Management was taken and the final form was made by making arrangements. In order to ensure the reliability of the research, data was sent to a field expert who was not included in the research and content analysis was requested. The results obtained were compared and the percentage of agreement between the two encoders was calculated as 91%. According to Miles and Huberman (1994), the percentage of harmony between coders should be at least 80%. Based on this criterion, it can be said that the research results are reliable.

Findings and Discussion

Favoritism is the granting of privileges to some people by the top managers in organizations due to certain characteristics (such as friendship, kinship). In this study, the favoritism behaviors of school administrators in schools, the people they favor, the reasons of favoritism and the effects of these behaviors on teachers were discussed. According to the results of the research, school administrators mostly favor their own peer group, those who are from the same union, who share the same opinion and who have a position. It can be said that

school administrators favor their relatives, opponents and obedient people. According to teachers, it can be said that school administrators perform favoritism behaviors about the distribution of resources and duties. Teachers think there is injustice in the distribution of resources. When other behaviors are examined, it can be said that favoritism behaviors are shaped around justice. According to teachers' views, school principals practice favoritism in order to gain power, fear, prestige, inadequacy, insecurity and benefit from the top management. Favoritism behaviors of school principals cause loss of motivation in teachers and distrust towards administrators. In addition, teachers in schools with favoritism become alienated from the school and tend to ask for appointment from the school. When the results obtained in the study and the literature are evaluated together, it can be said that school principals occasionally act as favoritism in schools and these favoritism behaviors cause some negative feelings in teachers. Their clientelistic behavior is generally evaluated within the framework of fairness. As a matter of fact, it is seen that favoritism is opposite to justice. Because it can be said that in organizations where clientelism is present, people who are favored rather than deserved gain an advantage.