

Okullarda Yaşanan Kayırmacı Davranış Örneklerinin Öğretmenlerin Deneyimlerine Göre İncelenmesi¹ Examining the Examples of Nepotistic Behaviors in Schools According to the Experiences of the Teachers

Sibel Ayas¹  Taner Atmaca² 

¹ Müdür Yardımcısı, Millî Eğitim Bakanlığı, Düzce, Türkiye

² Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Düzce, Türkiye

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi (Received Date)

14.07.2022

Kabul Tarihi (Accepted Date)

21.03.2023

*Sorumlu Yazar

Taner Atmaca

Düzce Üniversitesi
Eğitim Fakültesi M9
Blok 205 Nolu Oda-
Düzce

taneratmaca@duzce.edu.tr

Öz: Bu araştırmanın temel amacı farklı kademelerdeki öğretmenlerin görüş ve deneyimleri doğrultusunda okullarda karşılaşılan çeşitli kayırmacılık davranışlarının nedenlerini ve etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın diğer amacı ise kayırmacılık yapanların ve kendisine kayırmacılık yapılanların öne çıkan özelliklerini betimlemektir. Çalışmada nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu kolay (uygun) örnekleme tekniği ile belirlenen ve Düzce ilinde görevli on öğretmen meydana getirmektedir. Araştırmanın verileri betimsel analiz ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Öne çıkan bulgulara göre öğretmenler en çok okullarda, informal ilişkilere dayalı kayırmacılığın, siyasi ya da dini görüş yakınlığından kaynaklı kayırmacılığın, hemşericiliğin, sendikal yanlılığın ve görev dağılımlarında çeşitli kayırmacılığın olduğunu belirtmektedir. Kayırmacılık yapan ve kayırlanlar meslek etiğini ihlal edenler, etik değerlere önem vermeyenler, haksız beklenti içinde olanlar ve mesleki başarıları düşük olanlardır. Kayırmacılık daha çok, çıkar ilişkisini sürdürmek için yapılmaktadır. Kayırmacılığın nedenleri arasında meslek etiği bilgisinden yoksun olma, gruplaşma, çıkar ilişkisi kurma, zayıf okul kültürü gibi faktörler sıralanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, nepotizm, meslek etiği, yanlılık

Abstract: The main purpose of this research is to reveal the causes and effects of various nepotistic behaviors encountered in schools in line with the opinions and experiences of teachers. The other purpose of the research is to describe the prominent features of the people who are favored and those who are favored. In the study, the phenomenology pattern, which is included in the qualitative research tradition, was used. The study group of the research consists of 10 teachers who are determined by the easy (appropriate) sampling technique and work in Düzce. The data of the research were analyzed by descriptive analysis and content analysis. According to the prominent findings, teachers state that mostly in schools, favoritism is based on informal relations, favoritism stemming from political or religious affiliation, compatriotism, trade union bias, and various favoritism in job distribution. Those who are favorites, violate professional ethics, do not attach importance to ethical values, have unfair expectations, and have low professional success. Nepotism is mostly done to maintain a relationship of interest. Factors such as lack of knowledge of professional ethics, grouping, establishing a relationship of interest, and weak school culture are among the causes of nepotism.

Keywords: Favoritism, nepotism, professional ethic, bias

Ayas, S. ve Atmaca, T. (2023). Okullarda yaşanan kayırmacı davranış örneklerinin öğretmenlerin deneyimlerine göre incelenmesi. *Erzincan University Journal of Faculty Education*. 25(2), 262-278. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1143878>

Giriş

Kayırmacılık gerek gündelik hayatta gerekse çalışma hayatı içerisinde zaman zaman karşılaşılan, örgütsel yapı ve davranışı olumsuz etkileyen olgulardan birisidir. Örgüt içinde yaşanan kayırmacı davranışlar birtakım olumsuzlukları beraberinde getirmekte hatta zamanla örgütlerin amaçlarını yerine getiremeyerek gerilemelerine yol açabilmektedir (Avcı, 2017). Örgüt içerisinde ortaya çıkan kayırmacılık, eşit ve adil olmayan uygulamaları beraberinde getirdiğinden çalışanların kuruma olan güvenin azalmasına yol açmaktadır (Muca, 2019). Eşit ve adil olmayan uygulamalar örgüt içerisinde işleyişin sağlıklı yürütülebilmesini engelleyecek sonuçların ortaya çıkmasına ortam hazırlayabilmektedir. Yakın ilişki ağları etrafında kurulan kayırmacılık aslında yozlaşmış bir ilişki biçimidir. Örgütlerde ya da gündelik hayatta yakınlık derecesine ve türüne göre kayırmacılık değişik türlerde ortaya çıkabilmektedir. Literatür incelemelerinde kayırmacılığın farklı yazarlar tarafından farklı alt başlıklarda ele alındığı görülmektedir. Yıldırım (2013) kayırmacılığı nepotizm ve kronizm olmak üzere ikiye ayırmış, siyasi kayırmacılığı, hizmet kayırmacılığını ve gönül yapmayı (suvasyon)

nepotizmin alt alanları olarak incelemiştir. Aydoğan (2009) ile Polat ve Kazak (2014) kayırmacılığı kronizm (eş-dost kayırmacılığı), patronaj ve nepotizm (akraba kayırmacılığı) olarak üç alt alana ayırmıştır. Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık altında iki temel başlıkta toplamış; adam kayırmacılığını nepotizm ve kronizm, siyasi kayırmacılığı ise patronaj, hizmet kayırmacılığı ve klientalizm olarak alt alanlara ayırmıştır. Meriç (2012), kayırmacılık türlerini patronaj, nepotizm, cinsel kayırmacılık, partizanlık, hizmet kayırmacılığı ve kronizm olarak altı başlık altında ele almıştır.

Latince “yeğen” anlamına gelen “nepot” sözcüğünden türeyen nepotizm kavramı ile kavramın kullanım alanı arasındaki paralellik akraba ayrımcılığının benzer yönlerini ortaya koymaktadır. Akraba kayırmacılığı günümüzde de bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer yöneticiler ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir göreve getirilmesi ya da çeşitli imtiyazlar sunulmasıdır (Özkanan ve Erdem, 2015). Nepotizmin ortaya çıkış nedenlerine bakıldığında başlangıçta yönetsel alanda etkili olan kişilerle kan bağı olanların kamu kurumlarına, özel

¹ İlk yazarın Bahar dönemi 2022’de tamamladığı aynı isimli tezsiz yüksek lisans proje çalışmasından türetilmiştir. İkinci yazar, ilk yazarın danışmanlığını yürütmüştür.

sektöre ya da STK'larda birtakım imtiyazlar elde etmesi iken giderek siyasi alanda etkili olduğu görülmektedir. Siyasi alanda nepotizm lider kişinin sadece kan bağı olanları imtiyazlı kılması değil etrafındakilerin kendisine sadık kalmasını sağlayan bir yöntem olarak da karşımıza çıkmaktadır (Atmaca ve Gölmez, 2021). Zamanla siyasi gücü elde tutmanın bir yöntemi olan nepotizmin toplum açısından yıkıcı etkileri de maalesef daha şiddetli olmaktadır.

Dirgen (2019) nepotizmin örgütlerde ortaya çıkmasının nedenleri arasında kültürel faktörleri, örgütlerde şeffaflığın olmamasını, nepotizmin olduğu toplumlarda bu durumun yadırganmamasını, liyakatli görevlendirmelerin olmamasını, örgütlerin profesyonellikten uzak olmasını ya da yabancılara duyulan güvensizliği sıralamaktadır. Nepotizm yoğun olarak görüldüğü aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle iş yeri sahibi olan yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir (Ateş, 2003). Aile işletmeleri açısından aileden gelen kişilerin avantajlı konumu itibarıyla örgütteki üst düzey yöneticilerin aileden atanması, önemli bir strateji olarak sayılmaktadır (Akar, 2020). Çalışanlar için ise durum tam tersidir. Çalışma ortamında yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlarda güven eksikliğine neden olmaktadır. Güven eksikliği ise iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkilemektedir (Ateş, 2003).

Nepotizm sadece aile şirketlerinde değil, resmî ve özel kurumlar için de çalışma ortamlarının olumlu iklimini bozan etmenlerden biri olarak sayılmaktadır. Hatta işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında etkili olduğu ile ilgili araştırmalar söz konusudur (Bostancıoğlu, 2008). Nepotizmin nedenleri kadar sonuçları da örgütler açısından olumsuzluklara neden olmaktadır. Yücekaya (2018), nepotizmin örgütler açısından olumsuz etkileri arasında liyakatli olmayan kişilerin yönetime gelmesi, adaletsizliği artırması, çalışanların iş doyumunu düşürmesi, örgütsel bağlılığı azaltması, güvenilmezliği çoğaltması gibi durumları sıralamaktadır. Kamu kurumlarında ise kurumları entropiye kadar götürecektir olumsuz sonuçları olabilir. Çünkü kamu kurumlarında rekabet yerine işlerin düzenli olarak sürdürülmesi söz konusudur ve kayırmacılık bürokratik yapıya da zarar vermektedir (Yılmaz ve Kılavuz, 2002). Eğitim örgütlerinin de kamu kurumları olarak zaman zaman kayırmacı davranışlara rastlanmaktadır. Bu durum eğitimin yönetiminde etik olmayan uygulamaların yaygınlaşmasına ve okul iklimine-kültürüne zarar verecek boyuta gelmesine de yol açabilmektedir. Okul yöneticileri görevlerini icra ederken yasalarla belirlenen eğitim politikalarını ve bu politikaların hayata geçirilmesi için belirlenen genel ve özel eğitim amaçları gerçekleştirmeyle mükelleftirler (Kaya, 1991). Okul yöneticilerinden beklenen görevlerini yerine getirirken yasalara uygun hareket etmeleridir. Ancak beşerî ilişkileri de içinde barındıran yönetim faaliyetini sadece yürürlükte olan yasalar çerçevesinde gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinden mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir (Bursalioglu, 1991).

Strike, Haller ve Soltis'e (2005) göre de okul yöneticilerinin yönetim görevlerini gerçekleştirirken sahip oldukları etik değerler onların davranışlarına yön verir (akt. Köybaşı, Beycioğlu, Uğurlu ve Özer, 2017). Yöneticilerin karşılaştıkları sorulardan biri etik davranışlar sergileyip sergilemedikleridir. Yöneticilerin karar alma aşamasında, kaynakların dağıtılmasında adil ve eşit davranışlar sergilemesi

çalışanlarda güven duygusunun oluşmasında son derece önemlidir. Aksi takdirde yönetim faaliyetlerinde kayırmacı davranışlardan kaçınmak güçleşebilir. Okul yöneticilerinden beklenen etik davranışlar dürüstlük, adalet ve açıklık ilkeleri ile bağlantılı olup, alınan kararların objektif olması ve kararların uygulanmasında şeffaflık ve eşitlik ilkesinin gözetilmesidir. Güven ortamının sağlandığı ve eşitlik ilkesinin uygulandığı bir eğitim öğretim ortamında çalışanların iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artacak verilen hizmetin kalitesinde de artış sağlanacaktır (Tunç, 2008). Kısaca okul yöneticileri ile çalışanlar arasında oluşturulacak mesafenin eşit olması kayırmacı davranışların görülmesini azaltacaktır. Tan (2006:47) tarafından yapılan araştırmada "Okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktör adalettir.", önermesine öğretmenler yüksek bir oranda tamamen katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu durum öğretmenlerde adalet algısının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin uygulamalarında daha adaletli ve tarafsız davranarak kayırmacı davranışlar sergilememesi gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin kurumlarında kayırmacı davranışlar sergilemeleri okul iklimini ve öğretmenlerin örgüte bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Atmaca ve Gölmez, 2021). Okul içinde bazı kişilerin kayırılması diğer kişilerin örgütsel adalet algılarını zedelemekte, yönetime olan güven azalmaktadır. Literatürde yer alan bazı araştırmaların bulguları da bu yöndedir. Örneğin Polat ve Kazak (2014) okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları sonucu öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının olumsuz yönde etkilendiği bulgusuna ulaşmıştır. Aydoğan'ın (2009), çalışmasında öğretmenler yöneticilerinin herhangi bir sebepten dolayı izin almada derse giriş-çıkış zamanlamalarında, maddi ve akademik olarak yararlanabilecekleri etkinlikler için katılımcı seçimlerinde, hemşerileri ve siyasal olarak yakın görüş sahibi kişilerin lehine kayırmacılık gösterdiklerine inandıkları bulgusuna ulaşmıştır. Bu durum da öğretmenlerin okuldaki yöneticiye olan güvenini azaltmaktadır. Literatürde eğitim örgütlerinde karşılaşılan kayırmacı davranışların daha ziyade sonuçlarına odaklanıldığı (Akar, 2022; Çelik ve Erdem, 2012; Demirbilek, 2018; Turhan ve Erol, 2020), kayırmacılığın hangi amaçla ve genelde hangi özellikteki kişiler tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin çalışmaların (Gider ve Okçu, 2021) daha az yapıldığı görülmektedir. Bu araştırma ile Düzce ili içerisinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin deneyimlerinden yola çıkarak okul ortamlarında karşılaşılan kayırmacı durum ve davranışların neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Okullarda en çok karşılaşılan kayırmacılık türleri nelerdir?
2. Okullarda kayırmacılık yapanların ve yapılanların özellikleri nelerdir?
3. Okullarda daha çok hangi amaçla kayırmacılık yapılmaktadır?
4. Okullarda kayırmacılığın nedenleri nelerdir?
5. Okullarda kayırmacılığın etkileri nelerdir?

Yasalarla belirlenmiş ve örgütlerde olması gereken işleyişle ilgili düzenlemelerde okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları keyfi ve kayırmacı davranışların okul iklimine olumsuz yansıdığı muhakkaktır. Bu durum okulların kuruluş amaçlarından olan eğitim-öğretim işlerinden uzaklaşmalarına, çalışanlar arasında iş birliğinin bozulmasına, çalışma ortamında güvene dayalı huzurlu bir ortamın oluşmamasına tüm bunların bütünü olan okul kültürünün gelişmemesine

neden olabilmektedir. Bu araştırma okullarda yöneticilerin sergilemiş oldukları ayrıcalıklı davranışların neler olduğunu tespitinin yapılması, okul ortamlarında karşılaşılabilecek olumsuzlukların eğitim kurumlarına verecekleri zararların anlaşılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan olgubilim modeli kullanılmıştır. Olgubilim çalışmalarında olguyu deneyimleyen kişilerin o deneyime yükledikleri anlam ve deneyimi bilince nasıl dönüştürdüklerini keşfetme söz konusudur. Bir başka anlatımla olgubilim modelinde insanların ilgili olguyu (fenomeni) nasıl algıladıkları, nasıl betimledikleri, nasıl tecrübe ettikleri derinlemesine bir betimleme ile ele alınır (van Manen, 2016; Patton, 2014). Olgubilim modelinde insanların deneyimledikleri olguları ya da olayları nasıl betimledikleri ve yaşanan bu tecrübenin nasıl bir bilinç meydana getirdiği önemlidir. Olgubilim araştırmalarında veri kaynağını genellikle o olguyu deneyimleyen ve dışı vurabilecek veya yansıtabilecek kişiler oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da kayırmacılık bir olgu olarak ele alınmış ve çeşitli zamanlarda çalıştıkları okullarda kayırmacı davranışlara tanıklık etmiş ve bu olguyu deneyimlemiş öğretmenlerin bu deneyimleri ortaya çıkartılmak istendiği için olgubilim modeli tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu çalışmada, farklı okul türlerinde ve kademelerinde çalışan öğretmenler seçilmiştir. Öğretmenler seçilirken aktif olarak görevde olma ve MEB bünyesinde çalışma, iş hayatında kayırmacı davranışları deneyimleme ve araştırmaya gönüllü olarak katılma şartları aranmıştır. Araştırmanın çalışma grubu kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Çalışmanın araştırma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Düzce ilinde farklı okul tür ve seviyelerinde görev yapmakta olan 10 gönüllü öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunu meydana getiren öğretmenler ile ilgili cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem okul türü ve görev yaptığı okuldaki çalışma süresi gibi özellikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Bu çalışmada görüşme yapılan öğretmenlerden 8’inin kadın 2’sinin erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaş aralıklarına bakıldığında 20-29 yaş bir, 30-39 yaş altı, 40-49 yaş üç öğretmen vardır. Görüşme yapılan öğretmenlerden 1’i matematik, 1’i edebiyat, 2’si okul öncesi, 1’i sınıf öğretmeni, 1’i görsel sanatlar, 2’si meslek dersleri, 1’i tarih ve 1 öğretmen de coğrafya branşındadır. Mesleki kıdemlerine baktığımızda ise; 1-5 yıl bir, 5-10 yıl üç, 10-15 yıl dört ve 16 yıl üzeri ise iki öğretmen olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 3 tanesi ilkokulda, 1 tanesi ortaokulda, 6 tanesi ise lisede yani farklı kademelerde görev yapmaktadır. Görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine baktığımızda en az 1 yıl olan bir öğretmen, 2 yıl olan bir öğretmen, 3 yıl olan üç öğretmen, 4 yıl olan iki öğretmen, 8 yıl olan bir öğretmen, 10 yıl olan bir öğretmen ve en fazla 11 yıl olan bir öğretmen bulunmaktadır.

Veri Toplama Araçları ve Uygulama

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılandığı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Creswell, 2017). Durum çalışmalarında ve olgubilim modeli çalışmalarda olgulara ilişkin yaşantıları ve deneyimleri ortaya çıkarmak için görüşme en çok başvurulan veri toplama aracıdır (Çakır ve Özelmacı, 2017). Bu çalışmada öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacı davranışların belirlenmesi için görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğinde farklı branş farklı okul türü ve kademelerindeki öğretmenlere yarı yapılandırılmış “Öğretmen Görüş Alma Formu” uygulanmıştır.

Oluşturulan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenleri tanımak için oluşturulmuş kişisel bilgilerin yer aldığı sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacı davranışların nedenlerinin ve sonuçlarının neler olduğunu anlamaya yönelik 6 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Soru hazırlanırken literatür taraması yapılmış ve ayrıca eğitim bilimleri alanında Düzce Üniversitesi’nde görev yapmakta olan iki akademisyenden de yardım alınmıştır. Görüşme formunun anlaşılır olup olmadığını belirlemek için çalışma grubunda yer almayan iki öğretmenin cevapları alınıp, değerlendirildikten sonra uygulamaya geçilmiştir. Araştırmada katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Şimdiye kadarki çalıştığınız okullarda çeşitli kayırmacılık türlerine rastladınız mı?
 - 1.1. Evet ise ne tür kayırmacılık davranışları olmaktadır?
2. Daha çok kimler kimlere kayırmacılık davranışı sergilemektedir? Kayırmacılık beklentisi içinde olan kişilerin ortak özellikleri sizce nelerdir?
 - 2.1. Sizce bu kayırmacılığı amacı nedir? Kayırmacı davranışlar eğitim öğretimle ilgili hangi alanlarda daha çok görülmektedir?
3. Kayırmacı davranışların nedenleri sizce neler olabilir?
4. Kayırmacılığı daha çok hangi faktörler etkilemektedir?
5. Kayırmacı davranışların çalışanlara ve kurumlara etkileri sizce nelerdir?

Veriler toplanmadan önce Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’ndan izin alınmıştır (26.05.2022 tarihli 2022/304 sayılı karar). Veri toplama sürecinde 2021-2022 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Düzce ilinde bulunan farklı branşlarda farklı okul türlerinde ve kademelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerle tek tek görüşülüp, “Öğretmen Görüş Alma Formunda” yer alan sorular salgın sürecinden dolayı 8 tanesi yüz yüze 2 tanesi ise çevrimiçi görüşme ve ses kaydı alınarak cevaplanmıştır. Çevrimiçi görüşmeler ses kayıtları, videolar ve yazılı metinlerdeki öğretmen cevapları tek tek incelenmiş ve sınıflama yapılmıştır. İnceleme sonucunda ortaya çıkan görüşleri içeren bir yazılı metin araştırmada yer alan öğretmenlerin mail adresine gönderilmiş ve görüşlerin kendilerine ait oldukları teyit etmeleri istenmiştir. Böylece araştırma verilerinde teyit edilebilirlik düzeyi artırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Branş	Mesleki Deneyim	Okul Türü	Görev Yaptığı Okuldaki Çalışma Süresi
Ö1	Kadın	32	Sınıf Öğretmeni	5-10 yıl	İlkokul	4 yıl
Ö2	Kadın	32	Okulöncesi	10-15 yıl	İlkokul	11 yıl
Ö3	Kadın	42	Tarih	16 + yıl	Lise	10 yıl
Ö4	Kadın	36	Okulöncesi	10-15 yıl	İlkokul	8 yıl
Ö5	Kadın	41	Görsel Sanatlar	10-15 yıl	Lise	4 yıl
Ö6	Erkek	36	Coğrafya	5-10 yıl	Lise	2 yıl
Ö7	Erkek	31	Türk Dili	5-10 yıl	Lise	3 yıl
Ö8	Kadın	27	Matematik	1-5 yıl	Ortaokul	3 yıl
Ö9	Kadın	35	Halkla İlişkiler	10-15 yıl	Lise	3 yıl
Ö10	Kadın	43	Giyim Üretim Tekn.	16 + yıl	Lise	1 yıl

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde nitel araştırmada sıklıkla kullanılan betimsel analiz ve içerik analizi tercih edilmiştir. Araştırma için oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme sonucu elde edilen veriler içerik analizi tekniğiyle çözümlenerek kod, kategori ve temalara ulaşılmıştır. İçerik analizi, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir çözümlene tekniğidir (Koçak ve Arun, 2006). Verilerin analizinde çalışma grubunu oluşturan 10 öğretmenin görüşleri Microsoft Excel ortamında araştırmacılar tarafından yazılı hale getirilerek ham veri dokümanı elde edilmiştir. Görüşme verilerinin çözümlenmesinde parçadan-bütüne yani tümevarımsal içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme metinlerinde tekrar eden kelime ve kavramlar araştırmacı tarafından kategorilere göre kodlanmıştır. Elde edilen bu veriler tablolar halinde ortaya çıkarılmıştır. Çalışma grubunda yer alan her bir katılımcıya Ö1, Ö2, Ö3 gibi kodlar verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen kategorilere ait en çok tekrarlanan kodlar açıklanarak, doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Önlemler

Nitel araştırmada geçerlik bilimsel bulguların doğruluğu, güvenilirlik ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu doğrultuda araştırmanın geçerliği ve güvenirliliği artırmak için bazı önlemler alınmıştır. Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için yarı yapılandırılmış form geliştirilirken ilgili alanyazın incelenmiştir. Bu aşamada iki kadın öğretmenle ile ön görüşme yapılmış, forma son biçimi verilirken bu görüşlerden ve uzman görüşünden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamına giren öğretmenlerin görüşlerini herhangi bir endişe veya korkuya kapılmadan samimiyetle ifade etmeleri için araştırmanın amacı açıklanmış, ses kaydı alınmasını istemeyen öğretmenlerin kaygısını gidermeye yönelik açıklamalar yapılmıştır. Ancak ses kaydı alınmasını istemeyen öğretmenlerden araştırma sorularına verilen cevaplar not edilerek kayıt tutulmuştur. Katılımcılara, görüşme metinlerine ilişkin eklemek veya çıkarmak istedikleri ifadeler olup olmadığı da sorulmuştur. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Ayrıca araştırmada dış geçerliği artırabilmek için, farklı kademlerdeki

(ilkokul, ortaokul ve lise) okullarda görev yapan öğretmenlerin çalışma grubuna alınmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın iç güvenirliliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiş ve katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir. Araştırmanın güvenirliliğini artırabilmek için, araştırmanın her aşamasında (yarı yapılandırılmış formun hazırlanması, bilgisayar ortamına aktarılan verilerin kontrol edilmesi, tema ve alt temaların oluşturulması, sorumlu sistemlere karar verilmesi) uzman görüşünden yararlanılmıştır. Kodlamaların tespiti esnasında nitel araştırma yöntemleri konusunda deneyimli iki öğretim üyesinden destek alınmıştır. Araştırmanın dış güvenirliliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için ayrıntılı bir betimleme yapılmıştır. Elde edilen bulgular, ayrıntılı olarak yazılmış, katılımcı kodları, bulgular kısmındaki verilerin tutarlılığını kontrol etmeye olanak verecek şekilde düzenlenmiş ve sunulmuştur.

Bulgular

Araştırmada ortaya çıkan tema, kategori ve kodlar etrafında gerçekleştirilen analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular bu başlık etrafında verilmiştir. Araştırmada toplam 5 tema 19 kategori bulunmuştur. İlk tema “Kayırmacılık Türleri” olarak belirlenmiştir.

Tema 1: Kayırmacılık Türleri

Araştırmanın veri toplama aracı katılımcılara yöneltilen “Şimdiye kadarki çalıştığınız okullarda çeşitli kayırmacılık türlerine rastladınız mı? Evet ise ne tür kayırmacılık davranışları olmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar neticesinde ilk tema olarak “Kayırmacılık Türleri” olarak belirlenmiştir. Bu tema altında “İnformel ilişkilere dayalı kayırmacılık”, “Siyasi-dini görüş yakınlığı”, “Hemşericilik”, “Sendikal yakınlık” ve “Görev dağılımında kayırmacılık” olarak beş alt kategori tespit edilmiştir. Tablo 2’de tema, kategori ve kodlara yer verilmiştir.

İnformel İlişkilere Dayalı Kayırmacılık

Katılımcı öğretmenlerin okul ortamlarında karşılaştıkları kayırmacılık türlerinden biri olan informal ilişkilere ilişkin örneklere baktığımızda yöneticiler ile öğretmenler arasında kurulan ilişki biçiminin uzak ya da yakın olmasından kaynakladığı ve yöneticilerin yakın oldukları öğretmenlere karşı ayrıcalıklı davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Aşağıda, öğretmenlerin bu konuda karşılaştıkları davranışlara örnekler verilmiştir.

Tablo 2. Kayırmacılık türleri temasına ait kategori ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
Kayırmacılık Türleri	İnformal ilişkilere dayalı kayırmacılık	Arkadaşlık ilişkisi, eş-dost yakınlığı, okul dışı beraberlikler, samimiyet
	Siyasi-dini görüş yakınlığı	Aynı siyasi görüşten olma, ideolojik yakınlık ve birliktelik, aynı inanç grubundan olma
	Hemşericilik	Aynı veya yakın memleketten olma
	Sendikal Yanlılık	Aynı sendikaya üyelik, sendikal çıkar ilişkisi, sendikal destek
	Görev dağılımında kayırmacılık	Belli görevlerin adil dağıtılmaması, liyakati gözetmeme, görmezden gelme

Kıyafetle ilgili bir olay yaşandı. Öğretmen arkadaşımız dar, streç bir pantolon giydiği için müdür tarafından uyarıldı. Kendisine yakın gördüğü başka bir bayan öğretmen arkadaşına benzer kıyafetler giymesine karşı herhangi bir uyarı yapılmadı. Ayrıca uyarı verilen arkadaş daha silik, ses çıkarmayacak birisiydi. Uyarılmayan arkadaş ise tam tersi özelliklere sahipti. [Ö1]

Ailecek görüşükleri ve dışarıda da görüşükleri için okul müdürü bir öğretmen arkadaşla ders sırasında sohbet etmekte, öğretmen de "Dersim var, gitmem gerekiyor." demiyordu. Öğrenciler sınıfta öğretmenin gelmesini bekliyorlardı. [Ö2]

İşini yapan öğretmene daha çok iş verilmesi söylenebilir. Yaptıramadıklarına görev verilmemesi. (Kişilik ve karakterler görev dağılımında etkili olmakta) Nasıl olsa işi yapan biri var o yapsın, diğerleri baksın anlayışının olması. Ailece görüşme, ilişkilerinin samimi olmasından dolayı, aynı sosyal ortamda bir arada olup beraber zaman geçirme. [Ö4]

Okul idarecileri ile öğretmenler arasında kurulan yakın ilişkilerin okul ortamında ayrıcalıklı olma durumuna neden olduğu anlaşılmaktadır. Okul ortamlarında görülen informal ilişkilerin nedenleri arkadaşlık, eş-dost tanışlığı, okul dışı beraberlikler ve yakınlık olarak görülmektedir. Okul idarecilerinin öğretmenlerle kurdukları ilişkilerin okul ortamına yansımalarına baktığımızda okul idarecileri ile yakın ilişki kuranların kayırıldığı yakın ilişki kurmayanlar için herhangi bir kayırma tutumunun olmadığı şeklindedir. İlişkilerin biçimlerindeki samimiyet kayırmacı davranışların görülme veya görülmemesi nedeni olarak algılanmaktadır.

Siyasi–Dini Görüş Yakınlığı

Öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacı davranışlardan bir diğeri olan siyasi -dini görüş yakınlığı olarak belirlenmiştir. Bu durum okul idarecileri ile öğretmenler arasında kayıran – kayırılan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Kayıran ve kayırılan arasında kurulan ilişkinin nedeni ise ortak amaç birliğinin olmasından kaynaklanmaktadır. Siyasi kayırmacılık da asıl amaç karşılıklı çıkar ilişkilerinin korunmasıdır. Aynı siyasi görüşe ya da dini oluşuma mensup olma okul ortamlarında okul idarecilerinin kayırmacı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu konuda öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında bazı çarpıcı örnekler şu şekildedir:

Aynı siyasi görüşe sahip olma, aynı sendikaya üye olunması, aynı dini inanca sahip olma veya çıkarlarına en uygun oysa o kişiye karşı kayırmacı davranışlar sergilenmektedir. [Ö5]

Okul yöneticilerinin kendi ideolojik görüşleri ile örtüşen öğretmenlerin, okul işlerini kolaylaştırma. [Ö9]

Okulda üstü kapatılmaması gereken bir konu sırf kayırmacılık yüzünden kapatılmıştır. Kendilerinden

olmayan öğretmenler tarafından kabul edilmediği, böyle yapılmaması gerektiği dile getirilmiş ama yöneticiler tarafından kabul görmemiştir. [Ö7]

Okul içerisinde sendikal çalışmaların siyasi ideolojiler etrafında şekillenmesi ve okul yöneticileri ile bazı öğretmenlerin benzer dünya görüşü ya da dini inanç grupları içerisinde kesişmesi çıkar birliği sağlamaktadır. Bu durum da kayırmacılığı artırabilmektedir.

Hemşericilik

Öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacı davranış türlerinden biri de hemşericiliktir. Hemşericilik anlayışının temelinde, kayıran ile kayırılan arasında kurulan bağın aynı veya benzer memleketli olma durumu yatmaktadır. Okul idarecileri hemşericileri olan öğretmenlere karşı ayrıcalıklı davranışlar gösterebilmektedirler. Bu konuda öğretmenlerin verdikleri örnek olaylara baktığımızda bazı çarpıcı durumları görebiliriz:

Doğu Anadolu Bölgesi'nde çalıştığım sıralarda kendi bölgesinden olan insanları yöneticileri kayırmışlardı. Kayırma eylemini gerçekleştiren bu kişilerin vicdani duygularını kullanmadıkları, Allah korkusu hissetmedikleri benim hissettiğimdi. [Ö7]

Sendikal kaynaklı ve hemşeri olma kaynaklı kayırmacılık davranışlarıyla karşılaştım. Şöyle ki okul ders programı hazırlığında müdürümüz kendi hemşerisinin boş gün isteğine göre diğer öğretmenlerin ders programlarını hazırlamıştı. Okul ikliminin bozulmasına, müdüre olan saygının azalmasına ve iletişim bozukluklarına sebep oldu. Okul huzurunun bozulması beraberinde birçok soruna neden oldu. [Ö8]

Okul idarecileri görev yaptıkları aynı memleketli olma durumundan dolayı hemşerisi olan öğretmenlere karşı kayırmacı davranışlar sergilemektedirler. Kayırmacılığın türlerinden olan hemşericilere karşı ayrıcalıklı davranma okullarda da görülmekte olup, kayırmacı davranışların okul ortamlarında görülme nedenleri arasında sayılmaktadır. Özellikle öğretmenlerin ilk görev yerlerinde bölgesel kaynaklı kayırmacı davranışların daha fazla görüldüğü belirtilmektedir.

Sendikal Yakınlık

Öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacı davranışlara örnek olarak okul idarecileri ile öğretmenlerin aynı sendikanın üyesi olma durumu gösterilmektedir. Sendikal açıdan aynı amaç birliğine sahip kişilerin çalışma ortamlarında birbirlerinin çıkarlarını korumaları kayırmacı davranışlar arasında gösterilmektedir. Siyasi-dini yakınlık ve kısmen hemşericilikte olduğu gibi sendikal yakınlıkta da kayıran-kayırılan, ortaklıklar, çıkarlar üzerine kurulan etik olmayan davranışlar sergilenmektedir. Bu konuda öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında aşağıdaki çarpıcı ifadeleri görmek mümkündür:

Aynı siyasi görüşe sahip olma, aynı sendikaya üye olunması, aynı dini inanca sahip olma veya çıkarlarına en uygun oysa o kişiye karşı kayırmacı davranışlar sergilenmektedir. [Ö5]

Sendikal kaynaklı ve hemşeri olma kaynaklı kayırmacılık davranışlarıyla karşılaştım. [Ö8]

Okul ortamlarında öğretmenlerin karşılaştıkları kayırmacı davranışlarda aynı sendikaya üye olmak ve sendikal ilişkilerde kurulan çıkar ilişkisine uygun olarak bu kişilerin kayırılması okul idarecileri ile öğretmenler arasında sık karşılaşılan bir durum olarak düşünülmektedir. Aynı sendikaya üye olan öğretmenler de kendi aralarında birbirlerinin çıkarlarını koruma ve birbirlerini kollama davranışı göstermektedirler. Sendikal yakınlıkta öğretmenlerin öğretmenleri, okul idarecilerinin öğretmenleri koruma kollama ve birtakım ayrıcalıklar gösterme farklılığı gözlemlenmektedir.

Görev Dağılımında Kayırmacılık

Öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacılık türleri temasında yer alan son kategorileri ise görev dağılımında kayırmacılıktır. Öğretmenler, ders programlarının, ders saatlerinin, nöbet görevlerinin ve tören ve kutlamaların dağılımında yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu konuda öğretmenlerin verdikleri örnek olaylara baktığımızda bazı çarpıcı durumları görebiliriz:

Mesela törenler sırasında öğretmenlerin zamanında okulda olmaları gereken bir saat var. Birisine "Neden geç kaldın?" derken diğerinin hareketini görmezden geldi. Ya da ders dağılımı konusunda olabilir. Şöyle ki ilkokul ortaokul bir olan okullarda ortaokula öğretmen atanmadığı zaman ilkokuldan öğretmen görevlendirmesi yapılmaktaydı. Bu dağılım sırasında arkadaşlık ilişkisine göre bir sıralama yapılmaktaydı. [Ö1]

Ders programı dağılımlarında, öğretmenlerin programdaki sınıf ve saat istekleri konusunda, ayrıca derse zamanında girmeyen öğretmenlere uyarılması bazında her öğretmene eşit yaklaşılmıyordu. [Ö6]

Daha önce görev yapmış olduğum kurumlarda zaman zaman özellikle görev verilirken kayırmacı tutumlar görüyordum. Bu bazen izinlerde de oluyordu. Kendi açımdan yaşadığım bir olay yoktu ama mesela bir öğretmen arkadaşım vardı aynı branştaki başka bir öğretmen arkadaşımdan daha çok çalıştığı düşünülüyordu. Diğer arkadaş da çalışıyordu ama genelde o yok sayılıyordu. [Ö10]

Kayırmacı davranışlarla daha çok okul işleyişinde yer alan görev dağılımlarında karşılaşılmıştır. Okul işleyişinden sorumlu kişiler okul idareciler olduğu için görev dağılımı planlaması yapılırken öğretmenler arasında eşit davranılmadığı bu durumda adaletsizliklere neden olduğu

görülmektedir. Okul idarecilerinin adaletsiz davranışları daha çok kayırdıkları kişilerin lehine olacak şekilde sergilediklerinden bu durum kayırmacılığın istenilmeme nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

Tema 2: Kayırmacılık Yapanlar ve Kayırılanların Özellikleri

Araştırmanın veri toplama aracında katılımcılara yöneltilen "Daha çok kimler kimlere kayırmacılık davranışı sergilemektedir? Kayırmacılık beklentisi içinde olan kişilerin ortak özellikleri sizce nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar neticesinde ikinci tema olarak "Kayırmacılık Yapanlar ve Kayırılanların Özellikleri" olarak belirlenmiştir. Bu tema altında "Güce Yakın Olma", "Olumsuz Kişilik Özellikleri", "Mesleki Yetersizlikler", "Mesleki Etikten Yoksunluk" ve "İnformel Bağlantılar" olarak beş alt kategori tespit edilmiştir. İlk alt kategori olan "Güce Yakın Olma" başlığının altında hiyerarşi, haksız statü beklentisi gibi kodlar ortaya çıkmıştır.

İkinci alt kategori olan "Olumsuz Kişilik Özellikleri" başlığı altında kıskançlık, bencillik, yalakalık, ön planda olma çabası, çıkarıcı olma gibi kodlar çıkmıştır. Üçüncü alt kategori olan "Mesleki Yetersizlikler" başlığı altında iş başarısının düşük olması, görev ve sorumlulukların kaçma, mesleki gelişim eksikliği, mesleki eksiklikleri gizleme olma gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Dördüncü alt kategori olan "Mesleki Etikten Yoksunluk" başlığı altında mesleğin ihmal edilmesi, vicdan yoksunluğu, etik olmayan davranışlar sergileme, meslektaşlarını zor duruma düşürme gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Son alt kategori olan "İnformel Bağlantılar" başlığı altında belli görevlerin Yakın İlişkiler, arkadaşlık, hemşericilik, ideolojik ortaklık gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Tablo 3'te ikinci tema, kategoriler ve kodlar verilmiştir.

Güce Yakın Olma İsteği

Öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacılık yapanlar ve kayırılanların özellikleri temasında ilk kategori olan güce yakın olma başlığının altında kayırılan ile kayırmacı davranışlar sergileyenlerin özelliklerinde hiyerarşi ve haksız statü beklentisinin etkili olduğu görülmüştür. Hiyerarşi ile kayırmacılık arasındaki ilişki daha çok kayırılanın yani alt kademedeki olanın korunması, işlerinin kolaylaştırılmasını kayırılanında kayırana sorgusuz sualsiz itaat etmesi elde ettiği ayrıcalıklar için minnet duyması ile ilgidir. Hiyerarşi, kayırmacı davranışların görüldüğü okullarda ast –üst ilişkisinin çıkarlarını karşılıklı korumalarında önemli bir etkidir. Kayırılmak isteyenler bu nedenle gücü elinde bulunduran kişilerle yakın ilişkiler kurmak istemektedirler. Bu konuda öğretmenlerin verdikleri örnek olaylara baktığımızda bazı çarpıcı durumları görebiliriz:

Tablo 3. Kayırmacılık yapanlar ve kayırılanların özellikleri temasına ait kategoriler ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
Kayırmacılık Yapanlar ve Kayırılanların Özellikleri	Güce Yakın Olma İsteği	Hiyerarşi, haksız statü beklentisi
	Olumsuz Kişilik Özellikleri	Kıskanç, bencil, iş arkadaşlarını ezen, görünür olmak isteyen, popüler bir imaj yaratmak isteyen, herkesten çok söz sahibi olmak isteyen
	Mesleki Yetersizlikler	İş başarısının düşük olması, görev ve sorumluluklarından kaçma, mesleki gelişim eksikliği, mesleki eksiklikleri gizleme
	Mesleki Etikten Yoksunluk	Mesleğin ihmal edilmesi, ahlaki değerleri önemsememe, etik olmayan davranışlar sergileme, meslektaşlarını zor duruma düşürme
	İnformel Bağlantılar	Yakın ilişkiler, arkadaşlık, hemşericilik, ideolojik yakınlık

Müdürler yakın oldukları öğretmenlere karşı kayırmacı davranışlar sergilemekte. Seneye tekrar aynı okulda görev almak için. [Ö1]

Okul idarecileri öğretmenlere karşı kayırmacı davranışlar sergilemektedir. [Ö2]

Görüşleri aynı doğrultuda olup ortak çıkar konusunda birleşenlerde kayırmacılık sergilenmektedir. Ortak özellikleri ise idareci arkadaşlara şirin görünme güdüsü. [Ö6]

Daha çok yönetici kademesinde bulunanlar daha alt kademelerde bulunan personele yönelik kayırmacılık davranışları sergilemektedir. Üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları aksatanlar genellikle kayırmacı davranış beklentisine girmektedir. [Ö8]

Okul ortamında kayırmacı davranışların güce yakın olduğu zaman daha kolay olacağı ile ilgili görüşlerin fazla olması inancı, ayrıcalık elde etmek isteyen öğretmenlerin okul idarecileri ile ilişkilerini daha sıkı tutuklarını göstermektedir. Okul idaresinin yetki ve gücünü kendi çıkarları için kullanmak isteyenler aslında kayırmacı davranışların okul ortamlarında görülmesine neden olmaktadır. Okul idarecileri de statülerini korumak için kayırmacı davranışlar içine girmektedirler.

Olumsuz Kişilik Özellikleri

Öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacılık yapanlar ile kayıranların özellikleri temasında ikinci kategori olan olumsuz kişilik özellikleri başlığının altında kayırmacı davranışlar sergileyenlerin kıskançlık, bencillik, yalakaçlık, çok konuşma, her şeye atlama, iş arkadaşlarını ezmek, görünür olmak, popüler bir imaj yaratmak, çalıştıkları kurumda herkesten çok söz sahibi olmak gibi ortak özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Olumsuz kişilik özelliklerinin kayıran-kayırlan ilişkisi içerisinde kayırlan tarafın sergilediği aşırı davranışlardan kaynaklandığını bunun da okul içi ilişkilere zarar verdiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin olumsuz kişilik özellikleri ile verdikleri örnek olaylara baktığımızda bazı çarpıcı durumları görmek mümkündür:

Okul idarecilerinin yakın oldukları kişileri kayırma eğilimleri vardır. Yalakaçlık, görünür olmak gibi. [Ö4]

Kayırmacı davranışları daha çok okul müdürleri sergilemektedir. Kayırmacılık beklentisi olan kişilerin ortak özellikleri; kıskançlık, bencillik, yalakaçlık, çok konuşma, her şeye atlama, iş arkadaşlarını ezmek, prim yapmak, görünür olmak, popüler bir imaj yaratmak, çalıştıkları kurumda herkesten çok söz sahibi olmak. [Ö5]

Okul ortamlarında görülen kayırmacı davranışların öğretmenlerin kişilik özellikleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Meslektaşları kayırlamak isteyen öğretmenlerin kişilik özellikleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip değildirler. Kayırlamak isteyen öğretmenlerin amaçlarına ulaşmak için daha çok yalakaçlık yapma yöntemini seçtikleri görülmektedir. Yalakaçlığı şirin görünme, popüler olma, görünür olma, daha fazla söz sahibi olmak için de kullananlar mevcuttur. Olumsuz kişilik özelliklerine sahip okul idarecilerinin veya öğretmenlerin olduğu okul ortamında kayırmacı davranışların daha fazla görüldüğü anlaşılmaktadır.

Mesleki Yetersizlikler

Öğretmenlerin yeterlikleri arasında, öğretmenin sınıf içi ve sınıf dışı uygulamalarıyla ilgili eğitim öğretimi planlama, öğrenme ortamları oluşturma, öğretme ve öğrenme sürecini yönetme ile izleme ve değerlendirme yeterlikleri yer almaktadır. Öğretmenlerin belirtilen alanlarda istenilen

performansı sergilememeleri ise yetersizlik olarak görülmektedir. Öğretmenlerin okul ortamında karşılaştıkları kayırmacılık yapanlar ve kayıranların özellikleri temasında üçüncü kategori olan mesleki yönden yeterli beceriye sahip olmayan kişilerde iş başarısının düşük olması, görev ve sorumluluklardan kaçma, mesleki gelişim eksikliği, mesleki eksiklikleri gizleme davranışlarının görüldüğü ifade edilmiştir. Öğretmenlerin olumsuz kişilik özellikleri ile verdikleri örnek olaylara bakıldığında bazı çarpıcı durumları görmek mümkündür:

Okul idarecileri ile idarenin yakını olan kişiler arasında yaşanmaktadır. Yalakaçlık, kişilik, kendini yetiştirememiş, işini iyi yapamayan, iş başarısı düşük olan insanlardır. İş başarısı düşük olan kişilerde daha fazla bu tür davranışlara yatkınlık varken iş başarısı yüksek olan kişilerde bu tarz eğilimler yoktur. İş başarısı düşük olan kişiler kendilerine alan tanımak için okul idaresi ile arasını iyi tutmaya çalışmakta. [Ö3]

Daha çok yönetici kademesinde bulunanlar daha alt kademelerde bulunan personele yönelik kayırmacılık davranışları sergilemektedir. Üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları aksatanlar genellikle kayırmacı davranış beklentisine girmektedir. [Ö8]

Öğretmenler kayırmacı davranış beklentisi içinde olan meslektaşlarının daha çok iş başarısı düşük olan kişiler olduğunu belirtmişlerdir. İş başarısı yüksek olan öğretmenlerin kayırmacılıkla ilgili beklentilerini olmadığını da belirtmişlerdir. Kayırmacılığın iş başarısı düşük, görev ve sorumluluk almak istemeyen öğretmenler için bir gizlenme alan oluşturduğu düşünülmektedir. İş başarısı düşük, görev ve sorumluluktan kaçan kişilerin olduğu okul ortamlarında kayırmacılıkla ilgili durumlar daha fazla yaşanmaktadır.

Mesleki Etikten Yoksunluk

Meslek etiği; meslekle ilgili neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirleyen, o meslekle ilgili birtakım davranış kuralları (etik kurallar) oluşturan ve mesleğe mensup kişilerin bu davranış kurallarına uymasını zorunlu kılan, uymayanları meslekten çıkararak, hizmet ideallerini koruyan ilkeler bütünüdür. Bu anlamda her mesleğin kendine özgü etik ilkeleri vardır. Öğretmenlik mesleği de etik kurallara uygun davranma açısından, mesleğin kendi iç yapısından kaynaklanan doğal bir durum olmalıdır. İletişimin ve etkileşimin yoğun olduğu öğretmenlik mesleğinde öğretmenlerin görevlerini yaparken yerine getirmesi gereken birtakım görevleri, uyması gereken kurallar ve ilkeler bulunmaktadır. Etik olarak adlandırılan bu kural ve ilkelerin ihlal edilmesi katılımcılar tarafından kayırmacı davranışlar sergileyen kişilerde mesleğin ihmal edilmesi, ahlaki değerleri önemsememe, etik olmayan davranışlar sergileme, meslektaşlarını zor duruma düşürme olarak gözlemlenmiş olup öğretmenler bu durumu aşağıdaki örnek olaylar etrafında açıklamışlardır:

Okulda üstü kapatılmaması gereken bir konu surf kayırmacılık yüzünden kapatılmıştır. Kendilerinden olmayan öğretmenler tarafından kabul edilmediği, böyle yapılmaması gerektiği dile getirilmiş ama yöneticiler tarafından kabul görmemiştir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde çalıştığım sınırlarda kendi bölgesinden olan insanları yöneticileri kayırmışlardı. Kayırma eylemini gerçekleştiren bu kişilerin vicdani duygularını kullanmadıkları, Allah korkusu hissetmedikleri benim hissettiğimdi. [Ö7]

Kişinin iş disiplinin olmaması, etik ilkelerini bilip çıkarları söz konusu olduğunda uygulamaması, "Herkes böyle!"

deyip profesyonellikten ve iş etiğinden uzaklaşma, siyasi olarak “Benim gibiler yükselsin.” düşüncesi, kendisinden kaynaklanacak problem ve sorunları daha az hasarla atlatmak. [Ö5]

Meslek gruplarına mensup kişilerin kendi meslekleriyle ilgili uymaları gereken bir takım ilkeli davranışlar vardır ve bu davranışlar etik olan davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Öğretmenlik mesleği açısından etik ilkelerin bilinmesi ve uygulanması okul ortamında bulunan herkes için aynı değeri ifade etmeli ve uygulamada davranış birliği sağlanmalıdır. Meslek etiği ile ilgili kuralların bilinip bu kurallara uygun davranışların sergilendiği okul ortamlarında kayırmacılıkla ilgili örneklerle daha az rastlanılmaktadır.

İnformel Bağlantılar

Okul ortamlarında kurulan ilişkilerde davranış biçimlerinin ortaya konulmasında ölçüt olarak kabul gören formel olan veya informal olan durumlar kayırmacılık davranışının şekillenmesinde rol oynamaktadır. “Resmi, usule uygun, biçimsel, şekli,” formel olanı karşılarken “bilinen ve kabul gören geleneklere ve kurallara uygun olmayan, resmi ve klasik gerekliliklerin dışında kalan özelliklere sahip olma” informal olanı işaret etmektedir. Katılımcılar okul ortamında öğretmenlerin karşıladıkları davranışların daha çok okul idarecileri ile öğretmenler arasındaki yakın ilişkilerden, arkadaşlık ilişkisinden, hemşericilik durumundan ve ideolojik ortaklıktan kaynaklandığını düşünmektedirler. Öğretmenlerin informal bağlantılardan kaynaklanan kayırmacılıkla ilgili verdikleri örnek olaylara bakıldığında bazı çarpıcı durumları görmek mümkündür:

Okul idarecileri öğretmenlere karşı kayırmacı davranışlar sergilemektedir. Kayırmacı davranışların nedeni ise iki taraf arasında kurulan ilişkinin yakın veya uzak olması. [Ö2]

Okul idarecileri ile idarenin yakını olan kişiler arasında yaşanmaktadır. Yalakalık, kişilik, kendini yetiştirememiş, işini iyi yapamayan, iş başarısı düşük olan insanlardır. İş başarısı düşük olan kişilerde daha fazla bu tür davranışlara yatkınlık varken iş başarısı yüksek olan kişilerde bu tarz eğilimler yoktur. İş başarısı düşük olan kişiler kendilerine alan tanımak için okul idaresi ile arasını iyi tutmaya çalışmakta.” [Ö3]

Katılımcılar kayıran ile kayırılan ilişkisinin daha çok okul idaresi ile öğretmenler arasında olduğunu belirtmişlerdir. Kayırmacı olanların ve kayırılanların ortak paydalarının ise yakın ilişkilerden ve arkadaşlık ilişkilerden kaynaklandığına işaret etmişlerdir. Hemşeri olma ve aynı ideolojiye sahip olma durumları da okul yöneticilerinin öğretmenleri kayırmasına neden olmaktadır. Okul ortamlarında okul idarecileri ile öğretmenlerin ortak yönleri ve paylaşımları ne kadar fazla ise kayırmacılık örneklerinin fazla olduğu görülmektedir.

Tema 3: Kayırmacılığın Amacı

Katılımcılara yöneltilen “Sizce bu kayırmacılığın amacı nedir?” sorusuna verilen cevaplar neticesinde ilk tema olarak “Kayırmacılığın Amacı” olarak belirlenmiştir. Bu tema altında “Çıkarları Koruma”, “Koruma-Kollama”, “Gücü Sürdürme” olarak üç alt kategori tespit edilmiştir. İlk alt kategori olan “İlişkileri Koruma” başlığının altında informal ilişkilerin sürdürülmesi, dışlanmaktan korkma, ortak sosyal ortamı kaybetmemeye, yakınlık, samimiyet, arkadaş ilişkisi gibi kodlar ortaya çıkmıştır. İkinci alt kategori olan “Çıkarlar İlişkisi” başlığı altında çıkar sağlama, mesleki ayrıcalık elde etme, çıkarların korunması, kendinden olanı koruma ve kollama, mesleki yetersizlikleri gizleme çabası gibi kodlar çıkmıştır. Üçüncü alt kategori olan “Gücü Sürdürme” başlığı altında gücü kaybetmemeye, baskı grupları kurma, klikleşmeler, karar alma aşamasında etkili olma gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Tablo 4’te üçüncü tema, kategoriler ve kodlar verilmiştir.

İlişkileri Koruma

Katılımcılar okul ortamlarında karşılaşılan kayırmacı davranışların amacının okul idarecileri ile öğretmenler arasında kurulan ilişkinin yakın veya uzak olması ile ilgili olduğunu söylemişlerdir. İlişkiler yakın ise kayırılanların isteklerinin okul idaresi tarafından kabul gördüğünü, ilişkiler daha resmi ise bu durumun önemsenmediğini belirtmişlerdir. Okul idaresi tarafından kayırılanların elde ettikleri avantajlı durumları kaybetmek istemedikleri için ilişkilerini korumak istediklerini belirtmişlerdir. Okul idarecileri açısından bakıldığında kayırmacı davranışların amacı samimi veya yakın oldukları öğretmenlerle ilişkilerini sürdürmek ve devamını sağlamaktır. İlişkileri korumak kategorisinde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda informal ilişkilerin sürdürülmesi, dışlanmaktan korkma, ortak sosyal ortamı kaybetmemeye, yakınlık, samimiyet, arkadaş ilişkisi gibi kodlar kayırmacılığın amacını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin okul ortamlarında ilişkileri korumak için karşılaştıkları kayırmacı davranışlara verdikleri örnek olaylara baktığımızda bazı çarpıcı durumları görmek mümkündür:

Aralarındaki samimi ilişkiden dolayı ilişkilerinin bozulmaması için kayırmacı davranışlar sergileyebilirler. [Ö2]

Benim görmüş olduğum kayırmacı yaklaşımda amaç daha çok duygusal anlam ifade etmekteydi. [Ö10]

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda okul ortamlarında karşılaşılan kayırmacı davranışların daha çok yöneticiler ile öğretmenler arasında kurulan samimi ilişkilerden kaynaklandığı görülmektedir. Okul idarecileri ile öğretmenler arasında okul dışında kurulan samimi ilişkilerin devam ettirilmesi de okul ortamlarında kayırmacı davranışları arttırıcı etken olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Kayırmacılığın amacı temasına ait kategoriler ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
Kayırmacılığın Amacı	İlişkileri Koruma	İnformal ilişkilerin sürdürülmesi, dışlanmaktan korkma, ortak sosyal ortamı kaybetmemeye, yakınlık, samimiyet, arkadaş ilişkisi
	Çıkar İlişkisi	Çıkar sağlama, mesleki ayrıcalık elde etme, çıkarların korunması, kendinden olanı koruma ve kollama, mesleki yetersizlikleri gizleme
	Gücü Sürdürme	Gücü kaybetmemeye, baskı grupları kurma, klikleşmeler, karar alma aşamasında etkili olma

Çıkar İlişkisi

Kayırmacı davranışlar daha çok karşılıklı beklentiler sonucu ortaya çıkmaktadır. Kayıran ile kayırılan arasında kurulan ilişkilerde faydacılık ön planda tutulmaktadır. Öğretmenler okul idaresinin sorumluluğunda olan planlama, kaynakların dağıtımında, ödüllendirme gibi işleyle ilgili dağılımlarda avantajlı olmak için okul idaresi ile kuracakları ilişkiye yön verebilmektedirler. Okul idarecileri de aldıkları kararların kabul edilmesi aşamasında kolaylık sağlanması için kayırmacı davranışlar sergilemektedirler. Katılımcılar kayırmacılığın amacının çıkar sağlama, mesleki ayrıcalık elde etme, çıkarların korunması, kendinden olanı koruma ve kollama, mesleki yetersizliklerin gizleme çabası olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul ortamlarında çıkar ilişkilerinden kaynaklanan kayırmacı davranışlara verdikleri örnek olaylara bakıldığında bazı çarpıcı durumlar görülebilir:

Okulda grup oluşturup diğer öğretmenlere istediğini yaptırmak, itiraz eden olursa diğerlerinden destek almak için. Çalıştığı kurumda yaptığı yanlışların görmezden gelinmesi için bir de kendi kayırdıklarının daha çok söz sahibi olmasını istedikleri için. [Ö5]

Mikro milliyetçilik kavramı belki de uygun olur. Kayırmacı davranan herkes kendisinden olanı kollamakla, kendi grubunu kalkındırmak istemekte belki de. [Ö7]

Amaç genellikle çıkar sağlamaya yönelik olarak karşılıklı beklenti ve yarar sağlama olmaktadır. [Ö8]

Okul ortamlarında görülen kayırmacılığın en temel amacının çıkar ilişkisi olduğu görülmektedir. Karşılıklı beklenti üzerine kurulan çıkan ilişkilerinin öğretmenlerle öğretmenler arasında olabileceği gibi okul idarecileriyle öğretmenler arasında olabileceği ifade edilmiştir. Çıkar ilişkisi sonucu oluşan kayırmacı davranışlar okullarda gruplaşmalara neden olmaktadır. Oluşan grupların kendi üyelerini koruma ve kollama davranışlarına girdikleri görülmektedir. Okul içi karar almada kayırmak istenen kişilerin düşüncelerine daha fazla önem verilmekte, bu kişilerin görüşleri öğretmenler ve okul idarecileri tarafından daha fazla kabul görmektedir. Fayda sağlama üzerine kurulan kayırmacı davranışların okul ortamlarında ayrışmalara neden olduğu anlaşılmaktadır.

Gücü Sürdürme

Öğretmenlerin okul ortamlarında karşılaştıkları kayırmacı davranışların amaçlarından birisi de hiyerarşik bir yapılanmanın olduğu ortamlarda yani ast-üst ilişkisinde üst olanın gücünü sürdürmesi alt olanın ise güce yakın olmak istemesidir. Okul ortamında güce yakın olmak isteyen kişiler baskı grupları ve klikleşmeler oluşturup, alınan kararlarda etkili olmak için var olan gücün sürdürülmesini isterler. Okul

idarecileri de elde ettikleri gücü kaybetmemek için kayırmacı davranışlar sergilerler. Katılımcıların bu konudaki cevaplarından dikkat çekici bazı durumlara ait örneklere aşağıdaki yer verilmiştir.

Okulda grup oluşturup diğer öğretmenlere istediğini yaptırmak, itiraz eden olursa diğerlerinden destek almak için. Çalıştığı kurumda yaptığı yanlışların görmezden gelinmesi için bir de kendi kayırdıklarının daha çok söz sahibi olmasını istedikleri için. [Ö5]

Mikro milliyetçilik kavramı belki de uygun olur. Kayırmacı davranan herkes kendisinden olanı kollamakla, kendi grubunu kalkındırmak istemekte belki de. [Ö7]

Kayırmacılığın amaçlarından biri olan sahip olunan gücün sürdürülmesi daha çok okul idarecilerinden kaynaklanmaktadır. Okul idarecileri sahip oldukları yönetsel güç sayesinde okul ortamlarında öğretmenlere karşı kayırmacı olabilmektedirler. Katılımcılara göre; okul idarecileri okul ortamında öğretmenler tarafından ne kadar çok kabul görürlerse istediklerini yaptırmak konusunda daha rahat davranabilmektedirler. Bu nedenle okul idarecilerin okul ortamlarında güç toplama eğilimleri olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler ise yönetsel güce yakın olup, kendi isteklerini yaptırmak istemektedir. Öğretmenlerin güce yakın olma, yöneticilerin de yönetsel gücü sürdürme amaçları sonucunda ortaya çıkan kayırmacı davranışlar okul atmosferini olumsuz etkilemekte ve okul içi gruplaşmalara neden olmaktadır.

Tema 4: Kayırmacılığın Nedenleri

Araştırmanın veri toplama aracında katılımcılara yöneltilen “Kayırmacı davranışların nedenleri sizce neler olabilir?” sorusuna verilen cevaplar neticesinde dördüncü tema “Kayırmacılığın Nedenleri” olarak belirlenmiştir. Bu tema altında “Meslek Etiğinden Yoksunluk”, “Çıkar Sağlama Amacı”, “İnformal İlişkileri Sürdürme”, Okul Kültürü ve Çevre “olarak dört alt kategori tespit edilmiştir. İlk alt kategori olan “Meslek Etiğinden Yoksunluk” başlığının altında meslek etik ilkelerini dikkate almama, meslek etik ilkelerini ihmal etme, görev almak istememe, sorumluluktan kaçma, mesleki eksikleri gizleme, ahlaki değerleri önemsememe gibi kodlar ortaya çıkmıştır. İkinci alt kategori olan “Çıkar Sağlama Amacı” başlığı altında çıkar birliği, çıkar ilişkisini sürdürme, siyasi ve ideolojik yakınlık, inanç ve görüş birliği, statünün korunması gibi kodlar çıkmıştır. Üçüncü alt kategori olan “İnformal İlişkileri Sürdürme” başlığı altında eş-dost arkadaşlığı, arkadaş ilişkisi, tanış olma, yakınlık, samimi ilişki, hemşericilik gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Dördüncü Kategori olan “Okul Kültürü ve Çevre” başlığı altında dışlanmaktan

Tablo 5. Kayırmacılığın nedenleri temasına ait kategori ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
Kayırmacılığın Nedenleri	Meslek Etiğinden Yoksunluk	Meslek etik ilkelerini dikkate almama, etik ilkeleri ihmal etme, görev almak istememe, sorumluluktan kaçma, mesleki eksikleri gizleme, ahlaki değerleri önemsememe
	Çıkar Sağlama Amacı	Çıkar birliği, çıkar ilişkisini sürdürme, siyasi ve ideolojik yakınlık, inanç ve görüş birliği, statünün korunması,
	İnformal İlişkileri Sürdürme	Eş-dost arkadaşlığı, arkadaşlık ilişkisi, tanış olma, yakınlık, samimiyet, hemşericilik
	Okul Kültürü ve Çevre	Dışlanmaktan korkma, okul içi gruplaşmalar, okul dışı ilişkilerin sürdürülmesi istenmesi, ortak arkadaş çevresi, kідeme göre söz sahibi olma, kadro türünden kaynaklanan farklılıklar

korkma, okul içi gruplaşmalar, okul dışı ilişkilerin sürdürülmek istenmesi, ortak arkadaş çevresi, kıdeme göre söz sahibi olma, kadro türünden kaynaklanan farklılıklar gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Tablo 5'te dördüncü tema, kategoriler ve kodlar verilmiştir.

Meslek Etiğinden Yoksunluk

Öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken uymaları gereken etik kurallar vardır. Meslek etiğinden yoksun veya meslek etiğini önemsemeyen okul idarecilerinin ve öğretmenlerin kayırmacı davranışlar sergiledikleri katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar kayırmacılığın nedenleri olarak meslek etiği ile ilgili düşüncelerini meslek etik ilkelerini dikkate almama, meslek etik ilkelerini ihmal etme, görev almak istememe, sorumluluktan kaçma, mesleki eksikleri gizleme, ahlaki değerleri önemsememe şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

Kişinin iş disiplinin olmaması, etik ilkelerini bilip çıkarları söz konusu olduğunda uygulamaması, "Herkes böyle!" deyip profesyonellikten ve iş etiğinden uzaklaşma, siyasi olarak "Benim gibiler yükselsin." düşüncesi, kendisinden kaynaklanacak problem ve sorunları daha az hasarla atlama. [Ö5]

Hâlâ devlet olamama bilinci, vatandaşlık görevi ve ahlaki yoksunluk bu davranışın nedenlerinden olabilir. [Ö7]

Menfaatçiler, insan hakları bilgisinin yetersizliği, meslek etiği ihlallerinin yapılması. [Ö9]

Katılımcılar meslek etiği kurallarının önemsenmediği ve etik kuralların ihmal edilmesinde sakınca görülmeyen okullarda kayırmacı davranışların olduğunu belirtmişlerdir. Görev ve sorumluklarını yerine getirmeyen ve iş başarısı düşük olan öğretmenlerin olduğu okul ortamları da kayırmacı davranışların görülebileceği yerler olarak gösterilmektedir. Ayrıca katılımcılar mesleki etikten yoksun olan kişilerin profesyonellikten uzaklaştıklarını belirtmişlerdir. Okul ortamındaki kayırmacı davranışlar sayesinde öğretmenler üzerlerine düşen görevleri yapmayıp, herhangi bir yaptırımla karşılaşmadan meslek hayatlarına devam etmektedirler.

Çıkar Sağlama Amacı

Katılımcılar kayırmacı davranışların okul ortamlarında görülmesinin nedenler arasında çıkar sağlama amacının olduğunu belirtmişlerdir. Çıkar sağlama amacında olan öğretmenlerin ve okul idarecilerinin ortak birtakım yapılanmalar içinde yer aldıklarından kaynaklandığını söylemişlerdir. Bu ortaklıkların siyasi ve ideolojik birlikten, inanç ve görüş birliğinden, statüsünün korunmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Katılımcılar öğretmenlerin ve okul idarecilerinin karşılıklı fayda sağlama amacından dolayı çıkar ilişkilerini okullarda devam ettirmek istediklerini de eklemişlerdir. Katılımcıların bu konudaki bazı görüşlerine bakıldığında aşağıdaki ifadeleri görmek mümkündür:

Kişinin iş disiplinin olmaması, etik ilkelerini bilip çıkarları söz konusu olduğunda uygulamaması, "Herkes böyle!" deyip profesyonellikten ve iş etiğinden uzaklaşma, siyasi olarak "Benim gibiler yükselsin." düşüncesi, kendisinden kaynaklanacak problem ve sorunları daha az hasarla atlama. [Ö5]

Kişi ya da farklı olaylardan fayda sağlamaya yönelik nedenlerden kaynaklı olabileceğini düşünüyorum. Okul ders programı hazırlığında müdürümüz kendi hemşerisinin boş gün isteğine göre diğer öğretmenlerin ders programlarını hazırlamıştı. [Ö8]

Okullarda öğretmenlerin karşılaştıkları kayırma davranışının nedenlerinden biri olarak çıkar ilişkisinin sürdürülmesinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çıkarların korunması ve sürdürülmesi için okul idarecilerinin öğretmenlere karşı kayırmacı davranışlar sergiledikleri düşünülmektedir. Çıkar ilişkilerinin sürdürülme isteğinin de çıkara dayalı olan ilişkilerden kaynaklandığı görülmektedir. Aynı sendikaya üye olmak, aynı memleketli olmak, benzer ideolojik görüşleri sahip olmak gibi çıkar üzerine kurulan ilişkilerden dolayı okul ortamlarında görülen kayırmacılık örnekleri okul içinde huzursuzluklara neden olduğundan doğru bulunmamaktadır.

İnformal İlişkileri Sürdürme

Katılımcılara göre okul idarecileri ile öğretmenler arasında okul ortamında kurulan resmi olmayan ilişkiler kayırmacı davranışların nedeni olarak görülmektedir. Bu ilişkiler, eş-dost arkadaşlığı, arkadaşlık, tanış olma, yakınlık, samimiyet ve hemşeri olmaktan kaynaklanmaktadır. Kayıran ve kayırılan ilişkisinde bahsi geçen nedenlerden dolayı sürdürülebilirlik önemli bir etken olarak görülmüştür. Kayırmacılığın olduğu ortamlarda her iki taraf için ilişkilerin bozulmaması ve devam ettirilmesi önemli olduğundan birtakım ayrıcalıkların olması veya görmezden gelmeler normal olarak algılanmaktadır. Katılımcıların bu konuya örnek olabilecek durumlarla ilgili cevapları şu şekildedir.

Yakın ilişkiler, benzer psikolojik süreçlerin yaşanması, ortak tanıdıkların olması. [Ö3]

Okul ders programı hazırlığında müdürümüz kendi hemşerisinin boş gün isteğine göre diğer öğretmenlerin ders programlarını hazırlamıştı. [Ö8]

Okul ortamlarında kayırmacılığın daha çok okul idarecileri ile öğretmenlerin aralarındaki arkadaşlık ilişkilerinden doğan samimiyet ve yakınlıktan kaynaklandığı görülmektedir. Yakın ilişkilerin kurulmasında ortak tanıdıkların olması, aynı memleketli olma gibi durumlarında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Okul idarecileri ile öğretmenler arasında kurulan arkadaşlık veya dostluk ilişkisinin zedelenmemesi için okul idarecilerinin okul işleyişinde -örneğin ders programlarının hazırlanmasında-yakın oldukları öğretmenleri daha çok kayırdıkları düşünülmektedir. Ayrıca öğretmenler arasında da aynı okulda uzun süre görev yapmanın getirdiği arkadaşlık ilişkilerini sürdürmek için de kayırmacı davranışların ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Okul Kültürü ve Çevre

Katılımcılar okul içi ve okul dışı ortamların kayırmacı davranışların sergilenmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılara göre okul ortamlarında öğretmenler arasında gruplaşmaların olması, güce yakın olan grubun okul işleyişinde daha etkili olması, kıdemli öğretmenin sözünün daha fazla geçmesi, kadrolaşmada ücretli-sözleşmeli-kadrolu ayrımının olması gibi nedenlerden dolayı kayırmacı davranışlar lehte veya aleyhte sergilenmektedir. Okul dışı çevresel faktörlerde kayırmacılığın nedenleri arasında gösterilmiştir. Okul dışında da vakit geçiren ve aynı sosyal ortamda paylaşımı olan okul idarecilerinin ve öğretmenlerin ilişkilerinin devamı için birbirlerine karşı ayrıcalıklı davranışlar sergilediklerini katılımcılar dile getirmiştir. Katılımcıların bu konu ile ilgili cevaplarına baktığımızda;

Öğretmen arkadaşlara özel hayatlarından dolayı okul idareleri ilgilendirmemesine rağmen kurumunda ilk atama sayısı fazla olduğu için aday öğretmenlere mobbing uyguluyordu. Öğretmen arkadaşlarımız aday öğretmen

oldukları için okul idaresinden çekinip çok da karşı çıkmıyorlardı. [Ö6]

Doğu Anadolu Bölgesi'nde çalıştığım sıralarda kendi bölgesinden olan insanları yöneticileri kayırmışlardı. Kayırma eylemini gerçekleştiren bu kişilerin vicdani duygularını kullanmadıkları, Allah korkusu hissetmedikleri benim hissettiğimdi. [Ö7]

Öğretmenlerin okul ortamlarında karşılaştıkları kayırmacı davranışlarda okulun yer aldığı çevrenin etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle Doğu Anadolu'da görev yapan öğretmenler okullarda idari işlerden sorumlu yöneticilerin bölgesel kaynaklı mikro milliyetçilik anlayışından dolayı kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Doğu Anadolu'da görev yapan öğretmenlerin ve okul idarecilerinin özellikle sosyal ortamın az olduğu küçük yerleşim yerlerinde okul dışında da bir arada olma ve ilişkilerini sürdürme zorunluluğundan dolayı okul yöneticilerinin okul ortamlarında daha fazla kayırmacı oldukları düşünülmektedir. Öğretmenler mesleklerinin ilk yıllarında ve görev aldıkları yerlerin özelliklerinden kaynaklanan durumlardan dolayı kayırmacılıkla daha sık karşılaşmaktadırlar.

Tema 5: Kayırmacılığın Etkileri

Araştırmanın veri toplama aracında katılımcılara yöneltilen "Kayırmacı davranışların çalışanlara ve kurumlara etkileri sizce nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar neticesinde beşinci tema "Kayırmacılığın Etkileri" olarak belirlenmiştir. Bu tema altında "Meslek Hayatına Etkileri", "Örgütsel Etkiler" olarak iki alt kategori tespit edilmiştir. İlk alt kategori olan "Meslek Hayatına Etkileri" başlığının altında iş tatminsizliği, güdülenememe, ait olmama, başarılı hissetmeme, takdir edilmeme, iş veriminin düşmesi, mesleki gelişim gösterememe gibi kodlar ortaya çıkmıştır. İkinci alt kategori olan "Örgütsel Etkiler" başlığı altında güvensizlik, ait hissetmeme, görev yeri değişikliği, okul kültürünün oluşmaması, mutsuzluk, iş birliğinin sağlanamaması, iletişimsizlik, huzurlu çalışma ortamının oluşmaması, olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşılması, kişileri manipüle etme, birlik beraberliğin bozulması, çatışma ortamlarının oluşması, dedikodu, bireyselliğin ön plana çıkması gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Tablo 6'da beşinci tema, kategoriler ve kodlar verilmiştir.

Meslek Hayatına Etkileri

Katılımcılara göre öğrenme ortamında karşılaşılan kayırmacı davranışlar ile öğretmenlerin mesleki motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Motivasyon genel anlamda bir işi yapmak için kişinin istek duyması ve harekete geçmesi ile ilgilidir. Öğrenme ortamlarında karşılaştıkları kayırmacı davranışlar öğretmenlerin istekli olmasını, harekete geçmesini engelleyici unsurlar olarak görülmektedir. Kayırmacı davranışların görüldüğü öğrenme ortamlarında kayırılmayan taraf motive olmakta zorlanmaktadır. Motivasyon sonucu kişiler bir hedefe

ulaşmayı, hedefe ulaşmak için de başarı, ödül gibi pekiştiricilerin kendileri için itici güç olacağına inanmışlardır. Bu kategoride katılımcılar kayırmacı davranışların iş tatminsizliğine güdülenememe, isteksizlik, başarısızlık, takdir edilmeme, iş veriminin düşmesi, mesleki gelişim gösterememe gibi olumsuz etkilerinden bahsetmişlerdir. Katılımcıların cevaplarından dikkat çekici olanlar aşağıda yer almaktadır.

Diğer öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve öğretmenler güdülenme sorunu yaşamaktadır. Çalışma ortamında huzursuzluğa yol açmakta. [Ö1]

Olumsuz etkilemektedir. Çalışma barışını bozmakta, çalışanların iş verimi düşmektedir. Öğretmenler arasında iş birliğini zedelemekte, okul kültürünün oluşmasına engel olmaktadır. [Ö3]

Yöneticilerden beklenen okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde planlanıp, öğrenme ile hedeflere ulaşılmasının sağlanmasıdır. Yöneticiler öğretmenlerin mesleki motivasyonunu sağlamak için öğretmenlerin hepsine eşit ve adil davranmalı, başarının ekip işi olduğunu prensip olarak kabul ettirmeli, öğretmenlerin başarıları ile gurur duymalı ve verdiği pekiştiricilerle bunu hissettirebilmelidir. Çünkü mesleki motivasyonun yeterli düzeyde sağlanmadığı eğitim kurumlarında iş tatmini, verimlilik, gelişim gibi kavramların hayata geçirilmesi pek de mümkün olamamaktadır.

Örgütsel Etkiler

Katılımcılar okul ortamında yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilemesinin gruplaşmalara neden olacağını belirtmişlerdir. Okul ortamlarında öğretmenler arasında iş birliği, iletişim, olumlu tutum ve davranışların olması öğrenme verimliliğinin artmasında etkilidir. Katılımcılar öğretmenlerin okul ortamlarındaki yöneticilerin kayırmacı davranışlarının olmasının olumlu okul ikliminin oluşmasına engel olacağını düşünmektedirler. Okul yöneticilerinden beklenen öğretmenlere karşı eşit ve adil davranarak okul ortamlarında oluşabilecek gruplaşmalara, kutuplaşmalara ve klikleşmelere engel olmalarıdır. Katılımcıların bu konudaki düşüncelerini içeren cümleler aşağıda verilmiştir.

Diğer öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve öğretmenler güdülenme sorunu yaşamaktadır. Çalışma ortamında huzursuzluğa yol açmakta. Öğretmenler arasındaki iş birliği ve iletişim azalmakta hatta gruplaşmalara ve isteksizliklere neden olmaktadır. [Ö1]

Olumsuz etkilemektedir. Çalışma barışını bozmakta, çalışanların iş verimi düşmektedir. Öğretmenler arasında iş birliğini zedelemekte, okul kültürünün oluşmasına engel olmaktadır. [Ö3]

Ayrıştıracı bir ortam oluşturduğu için huzursuzluk ve kurum kültüründen uzak bir yapının ortaya çıkması. [Ö6]
Güven zedelenmesi, adalet inancının kaybolması, okul ikliminin bozulması, gruplaşma ve dedikodu. [Ö9]

Tablo 6. Kayırmacılığın etkileri temasına ait kategoriler ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
Kayırmacılığın Etkileri	Meslek Hayatına Etkileri	İş tatminsizliği, güdülenememe, isteksizlik, başarısızlık, veriminin düşmesi, mesleki gelişim gösterememe
	Örgütsel Etkiler	Güvensizlik, ait hissetmeme, bağlılık, görev yeri değişikliği, okul kültürünün oluşmaması, mutsuzluk, bireyselliğin ön plana çıkması, iş terki, iş birliğinin sağlanamaması, iletişimsizlik, huzurlu çalışma ortamının oluşmaması, olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşılması, çatışma ortamlarının oluşması, dedikodu, olumsuz okul iklimi, adalet inancının kaybolması

Katılımcılara göre gruplaşmaların olduğu okul ortamlarında huzurlu bir okul ortamının oluşması oldukça zordur. Huzurlu bir çalışma ortamının olmaması beraberinde çatışmaları, dedikoduları, fesatlıkları getirmektedir. Bu tür olumsuzlukların yaşandığı çalışma ortamlarında birlik beraberlik içerisinde mümkün olmayacağını düşünmektedirler. Birlik beraberliğin olmaması olumlu okul ikliminin oluşmamasına örgütün amaçlarına ulaşamamasına yol açacaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgüte ait hissedip, örgüt performansına ne kadar faydalı olabileceğini bir ifadedir. Örgüte bağlılık ile örgüt performansı arasında olumlu ilişkilerin olması örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde, verimlilikte ve gelişim de önemli bir faktördür. Bu açıdan örgütleri amaçlarına ulaştırmak için yöneticilerden beklenen de çalışanların örgüte bağlılığının artırılmasıdır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmenler arasındaki iş birliği azalmakta. Okul ortamındaki güven duygusu zedelenmektedir. [Ö2]

Olumsuz etkilemektedir. Çalışma barışını bozmakta, çalışanların iş verimi düşmektedir. Öğretmenler arasında iş birliğini zedelemekte, okul kültürünün oluşmasına engel olmaktadır. [Ö3]

Katılımcılara göre eğitim örgütleri içerisinde yer alan okullarda yöneticilerin sergiledikleri kayırmacı davranışlar çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Yine katılımcılara göre, örgütsel bağlılığın olmadığı okul ortamlarında öğretmenler kendilerini okula ait hissedememekte, mutlu olamamakta, güvensizlik hissetmekte ve daha fazla bireyselleşme ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmasında etken olan aidiyet, güven, huzur gibi faktörlerin okul ortamında yeterli düzeye ulaşamaması öğretmenlerde mutsuzluğa, iş terkinde veya görev yeri değişikliklerine neden olmaktadır. Sürekli öğretmen değişikliğinin yaşandığı okullarda okul kültürünün oluşması da son derece zordur. Katılımcılar öğretmenlerin çalışma ortamlarında yöneticilerin kayırmacı davranışlarıyla karşılaşmasının güven duygusunun zedelenmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar tarafından ilişkilerde güven duygusunun olmaması çalışma ortamlarında olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasında etkili bir faktörler olarak görülmektedir. Okul yöneticilerden okul ortamında güvenin oluşması için beklenen haksız uygulamalar yapmaması ve adaletli olmasıdır. Katılımcılar bu konudaki cevapları aşağıda yer almaktadır.

Kişiler açısından iş yerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar, manipüle edilme. Kurum açısından mutsuzluk, isteksizlik, ilerleyememe, bireysellik, grupça başarıya hissinin yok olması, gruplaşmalar, fesatlık ve dedikodu gibi olumsuz sonuçları vardır. [Ö5]

Liyakat dediğimiz devlet memurluğunun gereklerini engellemektedir. Bu da kurumların çökmesine neden olan etkenlerin başında gelir. [Ö7]

Güven zedelenmesi, adalet inancının kaybolması, okul iklimin bozulması, gruplaşma ve dedikodu. [Ö9]

Kayırmacılığın özünde haksızlık ve adaletsizlik ön plana çıkan unsurlar olarak görülmektedir. Katılımcılara göre öğretmenlerin çalıştıkları okulun yöneticilerine güven duymaması birtakım olumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Güvensiz çalışma ortamında öğretmenlerin iş performanslarında yaşanması muhtemel olan düşüş de verimsizliğe neden olacaktır. Karşılıklı güven ortamında karşılaşılabilecek sorun ve problemlerin gereğinden fazla büyütülüp, çözümsüzlüklerin yaşanabileceğini belirtmişlerdir.

Katılımcılar yöneticilerin mesleki kurallara uyulmasının takibinde tüm öğretmenlere karşı aynı tavrı göstermeleri gerektiğini de söylemişlerdir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların ifadelerine göre en çok kayırmacılık türleri arasında informal ilişkilere dayalı kayırmacılık, siyasi-dini görüş yakınlığı, hemşericilik, sendikal yanlılık ve görev dağılımında adaletsizlik söz konusu olmaktadır. Demirtaş ve Demirbilek'e göre (2019) okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının hemşericilik, akrabalık, siyasi ve ideolojik sebepler, sendika, itibar kazanmak gibi durumlar karşısında kayırmacı davrandıklarını tespit etmişlerdir. Argon'a (2016) göre de okul ortamlarında en çok siyasi kayırmacılık, eş-dost akraba kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve sendika kayırmacılığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin bu tür kayırmacılık davranışlarına yönetimde yer vermesi okulda çalışma huzurunu ve barışını bozabilmektedir. Arkadaşlık ilişkisinden, eş-dost yakınlığından ya da diğer informal durumlardan kaynaklı kayırmacılığın okulda ilişkileri bozabilecek türden olduğu anlaşılmaktadır. Gider (2020), çalışmasında kayırmacılığın okulda en çok örgüt kültürüne zarar verdiği tespit edilmiştir. Görev dağılımlarındaki adaletsizlikle ilgili elde edilen bulgular Aydoğan'ın (2009) araştırmasında yer verdiği sınıf dağıtımı, nöbet çizelgelerinin hazırlanması, eğitim, öğretim ve sosyal kulüp çalışmalarında ilgili görevlendirmeler, derse geç girip çıkma, şikâyetlerin dikkate alınması ve ödüllendirmelerde yöneticilerin kayırmacılık yaptıkları sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Kayırmacılık yapanlar ve kayırılanların özellikleri ile ilgili katılımcılar güce yakın olmak isteyenlerde, olumsuz kişilik özelliklerine sahip olanlarda, mesleki yetersizlikleri olanlarda, mesleki etikten yoksun olanlarda ve informal bağlantılar kurmak isteyenlerde kayırılan-kayırın ilişkisinin daha çabuk ve daha fazla kurulduğunu belirtmişlerdir. Bu tema altında oluşan kategorilerden daha çok kayırılanların yani öğretmenlerin kendi isteklerinden ya da eksiklerinden dolayı okul idarecileri tarafından kayırılmak istedikleri anlaşılmaktadır. Özkan ve Erdem (2014) öğretmenlerin okul idarecileri tarafından kayırıldıklarında anlık ve geçici imkanlar elde etme fırsatı yakalayacaklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin meslek etiğine uygun davranmamaları kayırmacıların ortak özellikleri olarak görülmektedir. Küçükkaraduman (2006), okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken uymaları gereken mesleki etik kuralların olduğunu ve bu kurallara uyulması gerektiğini belirtmişlerdir. Küçükkaraduman (2006) tarafından eğitim kurumları üzerinde yapılan çalışmada, ilköğretim sınıf ve branş öğretmenlerince, "ödülleri hak edenlere verme", "bireylere eşit davranma" ve "kuralları herkese eşit şekilde uygulama" gibi etik ilkeleri uygulama konularında ilköğretim okulu müdürleri yeterli görülmemektedir. Özcan (2016) okul yöneticilerinin meslek etiğini gözetemeyen uygulamaları ön plana çıkaran yönetim yaklaşımlarının benimsenmelerinin gerekliliği üzerinde durmuştur. Araştırmanın üçüncü temasında okul ortamlarında öğretmenlerin karşılaştıkları kayırmacı davranışların amaçlarının nedenleri üzerinde durulmuştur. Katılımcılara göre okul ortamında kayırmacılık çıkarları koruma, koruma ve kollama, gücü sürdürme amacına hizmet etmektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında karşılıklı çıkar ilişkisinin olması, çıkar ilişkileri olan kişilerin birbirlerini korumaları ve okul yöneticilerinin gücü elinde tutma istemesi kayırmacı davranışların amacı olarak görülmekte ve bu tema da daha çok okul yöneticileri ön plana çıkmaktadır.

Erdem, Çeribaş ve Karataş (2013) ve Aydoğan (2009) kayırmacıların kişilerin işlerini kolaylaştırma, koruma ve gözetme gibi ayrıcalıklı davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Demirbilek (2018) okul yönetiminde kayırmacılığı ilişkilerden kaynaklanan himaye, destekleme, koruma ve kollama, uygulamalarda öncelik ve ayrıcalık olarak tanımlamaktadır. Özkanan ve Erdem (2014) çalışmasında kayırmacılığın iki tarafın fayda sağlama düşüncesinden yani çıkar ilişkisinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Çevik ve Demirci (2015) okul yöneticilerinin güç elde etme, prestij kazanma, korku, yetersizlik ve üst yönetime yaranmak için kayırmacılık yaptıklarını belirtmektedir. Bu araştırmadan okul yöneticilerinin sadece güç elde etmek için değil elde ettikleri gücü devam ettirmek için de kayırmacılık yaptıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılara göre öğretmenlerin meslek etiğinden yoksun olmaları, çıkar sağlama istekleri, informal ilişkileri sürdürmek istemeleri ve okul kültürü ile çevresel faktörlerden dolayı okul ortamlarında kayırmacılık görülmektedir. Bu temada en çok informal ilişkilerin sürdürülmesi için okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergiledikleri katılımcılar tarafından tekrar edilmiştir. Demirtaş ve Demirbilek'in (2019) çalışmasında okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının nedenlerini, arkadaş-dost ilişkisi, hemşerilik, aynı branş ve aynı okul mezuniyeti sebeplerinden dolayı; "Patronaj" teması altında siyasi, ideolojik, sendika ve inanç sebeplerinden dolayı; "Nepotizm" teması altında akrabalık ve etnik köken ve diğer nedenlerden kaynaklandığını belirtmektedir.

Araştırmanın verilerinden elde edilen bulgular kayırmacılığın gerisinde samimi ilişkileri, siyasi ve ideolojik yakınlığı, inanç gruplarını, sendikal yanlılığı ve hemşericiliği kayırmacı davranışların nedenleri olarak görülmektedir. Yine araştırma bulgularına göre informal ilişkilerin sürdürülmek istenmesi de kayırmacılığın nedenlerinden sayılmaktadır. Çevresel faktörler ve okul kültürünün kayırmacılığın nedeni olarak ortaya konulması ve bu alanda alanyazında fazla değinilmemiş olması bu kategoride dikkat çeken bulgulardandır. Katılımcılar özellikle ilk atama yerlerinin Doğu Anadolu'da küçük yerleşimler olduğunu ve çevresel anlamda okul dışında zaman geçirmek için farklı sosyal alanların bulunmaması nedeniyle okul yöneticileri ile öğretmenler arasında ilişkilerin korunmasının ve sürdürülmesinin önemli bir faktör olduğunu, bu durumların okul ortamına yansımalarını ve kayırmacılığa neden olduğunu belirtmişlerdir. Okul ortamlarında karşılaşılan kayırmacı davranışların öğretmenlere ve okula etkisinin nasıl olduğunu anlamak için beşinci temada kayırmacılığın etkileri üzerinde durulmuştur. Katılımcılara göre, kayırmacılığın mesleki motivasyon, örgütsel bağlılık, gruplaşmalar, yöneticiye – örgüte güven konusunda olumsuz etkileri vardır. Okul yöneticilerinin okul ortamlarında kayırmacı tutum ve davranışlarının olması öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Motivasyon eksikliği yaşayan öğretmenlerin güdülenme sorunu yaşadıkları bu durumunun iş performansını olumsuz etkilediğine ve iş tatminsizliğine neden olduğu anlaşılmaktadır. Günel'in (2005) araştırma sonuçlarına göre kayırmacı tutum ve davranışların çalışanların motivasyonunu, bireysel performanslarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kahraman (2020) okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile ilgili araştırmasında okul müdürlerinin kayırmacı davranışlar sergilemelerinin öğretmenlerde motivasyon kaybına ve yöneticilere karşı güvensizliğe neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacı uygulamalarının olumsuz etkileri

arasında öğretmenlerin okula ve mesleklerine yabancılaşma durumu yaşadıkları görülmektedir (Meriç, 2012).

Araştırmadan elde edilen bulgular okul ortamlarında kayırmacı tutum ve davranışların örgüte veya yöneticiye olan güvenin zedelenmesine yol açtığını göstermektedir. Alanyazında kayırmacılıkla ilgili yapılan çalışmalarda kayırmacı tutum ve davranışların görüldüğü çalışma ortamlarında çalışanların örgüte güven ve örgüte bağlılıkla ilgili olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Öztürk (2008) ve Polat (2012) araştırmalarında kayırmacı tutum ve davranışların adalet ve güven eksikliğine yol açtığını, Baş ve Şentürk de (2011) benzer şekilde kayırmacı tutum ve davranışların adalet ve güven eksikliğine yol açtığını, öğretmenlerin yöneticilere karşı adalet algısının azalmasının öğretmenlerin okula adanmışlıklarını ve yöneticiye karşı güvenini olumsuz yönde etkilediklerini ortaya koymuşlardır. Khatri ve Tsang'in (2003) çalışmalarında da kayırmacılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme, performans, tutum ve adalet ile ilişkili olduğu bulunmuştur (akt. Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Araştırma sonucu elde edilen veriler ışığında öğretmenler okul ortamlarında karşılaştıkları kayırmacı tutum ve davranışları, okul işleyişinde öğretmenler arasındaki işbirliğinin bozulmasında ve gruplaşmaların ortaya çıkmasında önemli bir etken olarak görmekteydiler. Araslı ve Tümer'e (2008) göre de kayırmacı tutum ve davranışlar insan kaynakları boyutunda, iş kaynaklı stresi arttırmakta, işyerinde dedikoduya ve iş bırakma niyetine neden olmaktadır. Okullarda yaşanan çatışma durumları öğretmenlerin iş performansını ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Baş ve Şentürk (2011) öğretmenler arasında çatışmaların yaşanmasının adalet, güven, motivasyonu bozduğunu ve yeni çatışmalara yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Genel olarak alan yazında yapılan çalışmalarda (Araslı, Bayık ve Ekiz, 2006; Büte, 2011a; Büte, 2011b) örgütlerde kayırmacı davranış ve tutumların, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Okul ortamında öğretmenlerin kıdemden ve kadro faktörlerinin kayırmacı davranışlarla karşılaşmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma bulguları aynı okulda uzun süre görev yapan öğretmenlerin yeni gelen öğretmenlere göre daha fazla ayrıcalık sahibi olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer durum meslekteki görev süresi olan kıdemle için de geçerlidir. Kıdem durumuna göre kayırmacılıkla ilgili alanyazına bakıldığında ilköğretim okullarında görev yapanlar öğretmenlere göre göreve yeni başlayan öğretmenlerle uzun süre görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları birbirinden farklılık göstermemektedir (Meriç, 2012). Bu araştırmada farklı okul seviyelerinden öğretmenlerin çalışma grubunda yer alması farklı okul seviyelerinde kıdemden dolayı kayırmacı durumlarla karşılaşılma boyutunda farklılaşmaktadır. Bu konuda yöneticilerin kayırma davranışlarının örgütsel muhalefet üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada Uçar (2016) kayırmacı davranışlar boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılaştığını belirtmiş bunun yanı sıra lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinden daha fazla okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergilediklerine inandıklarını tespit etmiştir. Bulgulara göre kadrolu öğretmenler okullarda okul idarecileri tarafından daha fazla kayırlırken sözleşmeli öğretmenler kadrolu öğretmenlere göre daha az kayırlmaktadır. Ücretli öğretmenlerse kayırmacı davranışlar açısından daha çok mağdur olan tarafta yer almaktadır. Meriç'in (2012) çalışmasında ilköğretim

okullarında görev yapan kadrolu öğretmenlerin sözleşmeli öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin koordinasyon boyutundaki uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıkları vurgulanmaktadır. Sonuç olarak eğitim örgütlerinde farklı kayırmacılık türlerinin zaman zaman görüldüğü ve bu tür davranışların öğretmenlerin çalışma hayatlarına, meslektaşlar arasındaki ilişkiye ve örgüte yönelik tutumlarına zarar verdiği anlaşılmaktadır.

Kayırmacılık, tıpkı diğer örgütlerde ve kamu yönetiminde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de önemli bir yönetsel sorun olarak ele alınmalıdır. Araştırma bulgularının da ortaya koyduğu üzere kamu yönetiminin daha profesyonel ve yüksek standartlı olabilmesi için kamuya ait örgütlerde kayırmacı davranışların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Türkiye’de zaman zaman eğitim örgütlerinde görülen kayırmacı davranışların nitelikli insan yetiştirme misyonundan ve yönetim etiğinden uzaklaşmış olduğunu göstermektedir ve bu durum zaman kaybetmeden tersine döndürülmelidir. Ayrıca bu tür kayırmacı davranışlar her şeyden önce Aydın’ın (2021) öne çıkardığı üzere öğretmenlik meslek etiğine aykırı pek çok unsur içermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre aşağıda bazı öneriler sunulmuştur:

- Kayırmacılığın eğitim kurumlarında engellenmesi için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından konu ile ilgili politikaları geliştirmesi, bu politikaların uygulama esaslarını ortaya koyan standartların olduğu mevzuata ait dokümanların oluşturulması sağlanabilir.
- Standartlaşma çalışmaları sayesinde eğitim ortamlarında karşılaşılan davranış türlerinden hangilerinin kayırmacı davranış ve tutumların oluşmasında etkili olduğu görülebilir.
- Kayırmacı tutum ve davranışların örgütlere verdiği yıkıcı zararı azaltmak için uygulamaya yönelik yasal düzenlemelerin bir kurul tarafından belirlenip, kayırmacılık olarak adlandırılan keyfi davranışlarla ilgili mesleki yaptırımların belirlenmesi gerekmektedir.
- Okul yöneticileri tarafından bu olumsuz sonuçların bilinmesi okullardaki gelişim ve verimliliğin artırılmasında ve belirlenen kurumsal hedeflere ulaşmada etkili olacağından yıl içerisinde periyodik olarak okul yöneticilerinin seminerlere veya eğitimlere katılmaları bu etkileşimsel ortamlarda tecrübelerini birbirleriyle paylaşmaları sağlanabilir. Farklı okul kademelerinde kayırmacılığın nedenlerinin nasıl değiştiğini ortaya koyan araştırmalar yapılabilir.

Yazar Katkı Oranı

Tüm yazarlar makalenin tüm süreçlerinde eşit oranda rol almışlardır.

Etik Kurul Beyanı

Bu çalışmaya ilişkin Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan (Karar Tarihi: 26.05.2022-2022-304) etik kurul onayı alınmıştır.

Çatışma Beyanı

Yazarlar çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Kaynakça

Akar, S. (2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlakı olarak nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademi Dergisi*, 3(1), 241-251. <https://doi.org/10.33712/mana.697413>

- Akar, E. (2022). *Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına yönelik öğretmen algıları*. Tezsiz Yüksek Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Araslı, H., Bavık, A. & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five-star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7-8), 295-308. <https://doi.org/10.1108/01443330610680399>
- 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. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. Doktora Tezi (Tez No: 126330), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atmaca, T. ve Gölmez, A. (2021). *Yönetimde nepotizm*. Psikososyal yönleriyle yönetim (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz) içinde, ss. 425-448. Ankara: Pegem Yayınları.
- Avcı, A. (2017). *Şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 461390), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, İ. (2021). *Öğretmenlik meslek etiği eğitimi*. Ankara: MEB
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bostancıoğlu, S. (2008). *The effect of working values on the relationship between job satisfaction and turnover intention*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 221913), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayınları.
- 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). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Creswell, J.W. (2017). Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi. İstanbul: EDAM Yayınları.
- Çakır, U. ve Özelmacı, Ş. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan sosyal sorunlar. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 260-287. <https://doi.org/10.18039/ajesi.333732>
- Çelik, K. ve Erdem A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre “kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- Çevik, H. H. ve Demirci, S. (2015). *Kamu politikası: Kavramlar, aktörler, süreç, modeller, analiz, karar verme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile*

- müdürü güvene etkisi*. Doktora Tezi (Tez No: 504357), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdürü güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142. <https://doi.org/10.29029/busbed.456491>
- Dirgen, N. (2019). *Örgütsel nepotizm ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 546941), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Erdem, B. Çeribaş, S., Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş-dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi* 17(1), 51-69.
- Gider, İ. (2020). *Okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaştırma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 653927), Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Gider, İ. ve Okçu, V. (2021). *Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaştırma sorunsalı*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Günel, R. (2005). *Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 205891), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Khatri, N. & Tsang, E.W.K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(3), 21-28.
- Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C.T. ve Özer, N. (2017). Müdürlerin okul liderliği davranışları: Öğretimsel destek, ilişki ve açıklık düzeyleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 781-808.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 187264), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Meriç, E. (2012) *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 340026), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Muca, E. K. (2019) *Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 602886), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Özcan, M. ve Balcı, Y. (2016). Akademisyenlerin araştırma ve yayın etiğine ilişkin düşünceleri. *Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği*, 9(1), 91-111
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 179-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Dergisi*, 2(2), 7-28.
- Öztürk, A.T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *Journal of Arts and Sciences*, 10, 109-116.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çeviri Editörü: Mesut Bütün-Selçuk Beşir Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, G. (2012). *Örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin tespitine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 313200), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elâzığ il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 186206), Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Tunç, B. (2008). *Okul yönetiminde çalışan hizmetleri*. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. (Editör: H. Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz) içinde, ss. 225-246. Ankara: PegemA.
- Turhan, M. ve Erol, Y.C. (2020). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 874-886. <https://doi: 10.16986/HUJE.2019049147>
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi (Tez No: 454852), Siirt Üniversitesi, Siirt.
- van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for and action sensitive pedagogy*. New York: Routledge
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3, 17-31.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yücekaya, P. (2018). Nepotizmin örgütsel bağlılığa etkisi: Çalışanların mülkiyet sahipliği yoluyla özelleştirilen bir işletme örneği. *Social Sciences Studies Journal*, 4(27), 6089-6102.

Extended Abstract

Introduction

Nepotism is one of the phenomena that is encountered from time to time both in daily life and in working life, negatively affecting the organizational structure and behavior. The favoritism experienced within the organization brings with it some negativities and even over time, it can lead to the regression of organization by not fulfilling its goals (Avcı, 2017). As the nepotism that emerges within the organization brings with it equal and unfair practices, it leads to a decrease in the trust of the employees in the institution (Muca, 2019). Equal and unfair practices can prepare the environment for the emergence of results that will prevent the healthy execution of the operation within the organization. Nepotism built around close relationship networks is actually a corrupt form of relationship. Nepotism is considered as one of the factors that disrupt the positive working environment not only in family companies but also in public and private institutions. In fact, there are studies that are effective in the emergence of the intention to quit (Bostancıoğlu, 2008).

Principals' favoritism in their institutions can negatively affect the school climate and teachers' commitment to the organization. The favoritism of some people in the school harms the organizational justice perceptions of other people, and the trust in the management decreases. The findings of some studies in the literature are also in this direction. For example, Polat and Kazak (2014) found that teachers' perceptions of organizational justice were negatively affected as a result of the favoritism of school principals. In Aydoğan's (2009) study, it was found that teachers believe that their principals show favoritism in favor of their fellow countrymen and people with close political views, in taking permission for any reason, in the timing of entering and leaving the course, in choosing participants for activities that they can benefit from financially and academically. This situation reduced the teachers' trust in the school principal.

In the literature, studies focusing on the consequences of favoritism encountered in educational organizations (Akar, 2022; Çelik & Erdem, 2012; Demirbilek, 2018; Turhan & Erol, 2020), for what purpose and generally by people with whom favoritism is carried out (Gider & Okçu, 2021) appear to be less common. With this research, it has been tried to determine what the favoritism and behaviors encountered in school environments are based on the experiences of teachers working in different school types affiliated to the Ministry of National Education in Düzce.

Method

In this study, the phenomenology model, which is included in the qualitative research tradition, was used. In phenomenological studies, it is about discovering how people who experience the phenomenon transform the meaning and experience they attribute to that experience into consciousness. In other words, in the phenomenology model, how people perceive the relevant phenomenon (phenomenon), how they describe it and how they experience it are handled with an in-depth description (van Manen, 2016; Patton, 2014). In this study, teachers working at different school types and levels were selected. While selecting the teachers, the conditions were sought to be actively on duty and to work in the Ministry of National Education, to experience favoritism in business life and to participate in research voluntarily. The study group of the research was determined by the easily accessible sampling

method. The research group of the study consists of 10 volunteer teachers working at different school types and levels in Düzce in the 2021-2022 academic year. In this study, the interview technique was used to determine the favoritism that teachers encountered in the school environment. In the interview technique, a semi-structured "Teacher Opinion Form" was applied to teachers in different branches, different school types and levels. The created interview form consists of two parts. In the first part, questions including personal information created to get to know the teachers were asked. In the second part, six open-ended questions were asked in order to understand the reasons and consequences of the favoritism that teachers encountered in the school environment. In the analysis of the research data, descriptive analysis and content analysis, which are frequently used in qualitative research, were preferred. The data obtained as a result of the semi-structured interview created for the research were analyzed with the content analysis technique and codes, categories and themes were reached.

Findings and Conclusion

The findings that emerged as a result of the analysis carried out around the themes, categories and codes in the research are given around this title. A total of five themes and 19 categories were found in the research. The first theme was determined as "Types of Nepotism". According to the findings, favoritism based on informal relations, favoritism based on political-religious views, compatriotism, trade union bias, and favoritism in the distribution of duties are observed the most. According to the findings, favoritism is generally practiced for teachers with unfair status expectations. At the same time, those who do not comply with professional ethics are in favor. Nepotism in schools is carried out to maintain relations of interest. At the same time, it is seen that nepotism is experienced in order to protect power or status. Among the main reasons for favoritism in schools, factors such as being away from professional ethics, avoiding responsibility, desire to gain benefits, and in-school grouping come to the fore. Nepotism in educational organizations creates many negative effects. There is an effect of favoritism on teachers' professional lives and the school climate. Effects such as decrease in teachers' job satisfaction, loss of motivation and failure are observed. It is possible to count organizational effects such as decreased trust in the organization, weakening of commitment, dropout, deterioration of the school climate, and loss of trust in the principal.

Regarding the characteristics of favoritism and the characteristics of the favored, the participants stated that the favored-favorite relationship is established more quickly in those who want to be close to power, those who have negative personality traits, those who have professional inadequacies, those who lack professional ethics, and those who want to establish informal connections. In the studies on favoritism in the literature, it is seen that employees have negative thoughts about trust and commitment to the organization in work environments where favoritism is observed. As a result, it is understood that different types of favoritism are seen from time to time in educational organizations and this type of behavior harms teachers' working life, the relationship between colleagues and their attitudes towards the organization. In order to reduce the destructive damage caused by favoritism to organizations, legal regulations for implementation should be determined by a board and professional sanctions related to arbitrary behaviors called

favoritism should be determined. Research can be conducted to reveal how the causes of favoritism change at different school levels.

Author Contributions

All authors took an equal part in all processes of the article.

Ethical Declaration

The Ethics committee approval was received from Düzce University Scientific Research and Publication Ethics Committee (Decision Date: 26.05.2022-2022-304) for this study.

Conflicts of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest with any institution or person within the scope of the study.