



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ KAYIRMACI
DAVRANIŞLARA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

MEHMET ÖZTÜRK

DENİZLİ 2022

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİKLERİ KAYIRMACI
DAVRANIŞLARA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Mehmet ÖZTÜRK

Danışman

Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitiminin boyunca ve bu araştırmanın her aşamasında bana destek olan ve moral veren sayın hocam Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU'na enstitü hocalarıma, görüşme yaptığım ve bu projeye destek veren ve görüşme yaptığım okullardaki meslektaşlarıma, eşime ve çocuklarıma...

TEŞEKKÜR EDERİM...

Mehmet ÖZTÜRK

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Mehmet ÖZTÜRK

ÖZET

Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Kayırmacı Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşleri

ÖZTÜRK, Mehmet

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi

Danışman: Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Haziran 2022, 49 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışları öğretmen görüşleriyle ortaya koymaktır. Yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilemesine neden olan faktörleri belirlemek ve okullarda kayırmacılık davranışlarının sergilendiği yönetim alanlarını tespit etmek, araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Bu amaç kapsamında ortaokullarda görev yapan 20 branş öğretmeniyle görüşmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlar göstermesine neden olan faktörler; okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlar sergilediği yönetim alanları; okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışların öğretmen motivasyonuna etkisi ve okul müdürlerinin, kayırmacılık davranışları göstermesinin gerekli olduğu alanlara ilişkin veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin betimsel analizleri yapılarak bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; okul müdürleri, okul yönetiminde kayırmacı davranışlar sergilemektedir. Okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlar göstermesinde en fazla, öğretmenlerle yakınlık kurulan alanların etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yakınlık alanları; arkadaşlık, siyasi görüş birliği, sendikal aynılık, inanç ve aynı branşta olmaktır. Yine okul müdürlerinin otorite sağlamak ve saygı kazanmak için de kayırmacı davranışlar gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre; okul müdürleri okul yönetiminde gösterdiği kayırmacı davranışları yönetim alanlarında daha çok kullanmaktadır. Kayırmacılığın daha çok görüldüğü bu yönetim alanları; ders programı hazırlama, izinler, okul içi görevlendirmeler, nöbet, ödüllendirme ve ek ders alanları şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları kayırmacı davranışların öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kayırmacı davranışlar

öğretmenlerde dışlanmışlık ve değer görmeme hissine, motivasyon kaybına, üzüntüye, öfkeye, güvensizliğe ve işe karşı yabancılaşmaya neden olmaktadır. Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuca göre; öğretmenler, okul müdürlerinden çalışkanlık, yeterlilik, özverili olma, iyi niyetli olma ve öğrencilerle iyi ilişkiler kurma gibi özelliklere sahip olan öğretmenleri daha çok kayırmasını beklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, öğretmen, kayırmacılık, motivasyon.

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.5 Sayıtlar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Okul Yönetimi	6
2.2. Kayırmacılık	6
2.3. Kayırmacılık Türleri	7
2.4. Okul Yönetiminde Kayırmacılık	9
2.5. Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerinde Etkisi	10
2.6. İlgili Araştırmalar	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	16
3.1. Araştırma Deseni	16
3.2. Çalışma Grubu.....	16
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	17
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci.....	18
3.5. Verilerin Analizi	19
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	20
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	20
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	22
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	23
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	25

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	27
5.1. Tartışma ve Sonuç	27
5.2. Öneriler	30
KAYNAKÇA	31
EKLER	36
Ek 1. Anket Uygulama İzni	36
Ek 2. Görüşme Formu.....	37
ÖZGEÇMİŞ	39

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler</i>	17
Tablo 4.1. <i>Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlar Göstermesine Neden Olan Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	20
Tablo 4.2. <i>Okul Müdürlerinin, Kayırmacılık Davranışları Sergilediği Yönetim Alanlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	22
Tablo 4.3. <i>Kayırmacı Davranışların Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	23
Tablo 4.4. <i>Okul müdürlerinin Kayırmacı Davranışlar Göstermesi İstenen Konulara İlişkin Katılımcı Görüşleri</i>	25

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere, araştırmanın önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde bireyler, ulaşmak istedikleri amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelerek örgütleri oluşturmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2002, s.110). Yönetim ise, örgütlerin amaçlarına ulaşması için insan kaynaklarıyla maddi kaynakları eşgüdümleyerek yapılan planlı bir iştir (Güneş, 2021). Dolayısıyla örgütlerin verimli olabilmesi ve amaçlarına ulaşması noktasında etkili bir yönetimin varlığı oldukça önemlidir. Yönetimin etkili olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlarken, olumsuz ve kötü bir yönetim anlayışı ise örgütleri amaçlarından uzaklaştırarak yok olmaya doğru sürükleyecektir. Bu bakımdan, yönetici niteliklerinin ve yönetim alanında sergilenen davranışların örgüt açısından kritik bir önemi vardır. Bu durum, eğitim sistemlerinde ve okul örgütlerinde de aynı şekildedir (Sancak, 2021). Okul yöneticilerinin yönetim alanında sergiledikleri davranışlar, öğretmenler üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Öğretmenleri ve okul ortamını olumsuz etkileyen yönetici davranışlarının başında ise yöneticilerin kayırmacılık davranışları gelmektedir.

Kayırmacılık, yöneticilerin veya örgüt çalışanlarının yakınlarına haksız yere destek çıkararak illegal olarak arka çıkmasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014). Kayırmacılık, etik dışı değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan bir davranış şeklidir (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006). Ne yazık ki, yönetim alanının uygulandığı tüm kurumlarda ve günlük hayat içerisindeki sosyal sistemlerde kayırmacılığa rastlanmaktadır (Polat ve Kazak, 2014). Eğitim örgütleri de bu kapsamın içindedir.

Öğretmenler, toplumun şekillenmesinde ve öğrencilerin istedik yönde yetiştirilmesinde önemli rollere sahiptir (Güneş 2021). Dolayısıyla öğretmenlerin, bu sorumluluklarını yerine getirmesinde gerek fizyolojik gerekse psikolojik yönden rahat olmaları gerektiği değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin okul yaşantılarının ise yönetici davranışlarından etkilenerek motivasyonlarının, iş birliklerinin, okullarına olan bağlılıklarının, öz saygılarının ve duygu durumlarının bu durumdan olumlu veya olumsuz olarak etkilendiği bilinmektedir (Argon, 2016; Okçu 2018; Meriç ve Erdem, 2013; Polat ve Kazak, 2014; Karademir, 2016; Keskin, 2018). Bu yönüyle okul yöneticilerinin

sergilemiş oldukları yönetme süreçlerinin öğretmenler üzerinde önemli etkilerinin olduğu, öğretmenlerin motivasyonlarını etkilediği ve eğitim öğretim faaliyetlerinin verimliliğine yön veren bir durum olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Bursalıoğlu, 2013, s.39).

Okulların çalışma ikliminin etkileyen, problemlere neden olabilen ve çatışma ortaya çıkaran yönetici davranışlarından birisini de kayırmacılık davranışları oluşturmaktadır. Kayırmacı davranışlar içerisinde olan okul müdürleri, bu olumsuz tutum ve davranışları ile diğer öğretmenlerde adalet ve güven eksikliğinin oluşmasına neden olurken (Öztürk, 2008); bu durumdan öğretmenlerin motivasyonunu, iş performansı ve iş tatmini de olumsuz olarak etkilemektedir (Günel, 2005). Bu nedenle, okul yöneticilerinin öğretmenlerinin patronu değil bir meslek arkadaşı olması gerektiği, personelinin işlerini kolaylaştırması, onlara destek vermesi, eğitimin kalitesini artırmak için uğraşan, örgüt kültürünü geliştiren ve çeşitli nedenler ile kayırmacı davranışlar içine girmeyen görev adamları olmaları gerektiği değerlendirilmektedir (Şişman ve Turan, 2018). Okul yöneticilerinin güvene dayalı bir okul ortamını oluşturması, öğretmenlerin rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlayacaktır. Bu durum okullarda yeniliklere, değişimlere ve gelişime kapı açarak verimli ve etkili bir öğretimin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Okullardaki kayırmacılık davranışları genellikle, yöneticilerin öğretmenleri etik dışı kriterlere göre değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durumda okul yönetiminde liyakatin, hakkın ve adaletin gözetilmemesi; bunun yerine arkadaşlık, akrabalık, siyasi düşünce, sendikal birliktelik ve manevi aynılık gibi yeterliliklerle bazı öğretmenlerin desteklenmesi, ayrıcalık tanınması, korunması, kollaması ve himaye edilmesi gibi kayırmacı davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2018).

Öğretmenlerin, okul müdürlerini genellikle; komisyon görevlendirmeleri, ders programları, nöbet görevi, belirli gün ve haftalarda yapılan görevlendirmeler ile destekleme ve yetiştirme kurslarında yapılan görevlendirmeler gibi konularda eleştirdikleri ve bu durumlardan rahatsız oldukları görülmektedir (Çevik ve Köse, 2017). Yöneticilerin bu uygulamalarda göstermiş oldukları bazı tutum ve davranışlar ise bazı öğretmenler tarafından, diğer öğretmenlere uygulanan ayrıcalıklar olarak görülmekte ve bu durum kayırmacı yönetici davranışları olarak değerlendirilmektedir. Okul ortamında yaşanan bu tarz olumsuz durumlar, bu düşünceye sahip olan öğretmenlerin motivasyonlarında düşüşe ve iş performanslarında da gerilemeye neden olabilmektedir.

Yine, yöneticiler hakkında yapılan öğretmen şikâyetlerinin ve denetçiler tarafından açılan soruşturmaların çoğunlukla; örgütsel adaletsizlik, yöneticiye olan güvensizlik, mobbing uygulamaları ile kayırmacılık türlerinden kaynaklandığı ve bu durumun da okullarda çeşitli sorunların yaşanmasına neden olduğu bilinmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2018). Bu durum, okullarda yaşanan sorunların temelinde kayırmacı yönetici davranışlarının olduğunu göstermektedir.

Buraya kadar anlatılanlar, kayırmacı yönetici davranışlarının öğretmenlerin performansı ile okulların başarısı ve örgütsel enerji üzerinde etkili olduğunu ve kayırmacı davranışların okullarda bazı olumsuz sonuçlara neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Oysaki; nitelikli ve verimli bir eğitimin sağlanabilmesi için okullarda yaşanabilecek bu olumsuzlukların önüne geçilmesi ve öğretmenlerden tam verim alınabilmesinin yollarının aranması gerekmektedir. Bu durumların tespit edilerek çözüm yollarının geliştirilmesi, eğitimdeki kaliteyi ve öğretmen performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu bakımdan, okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlara neden olan okul içi ve okul dışı faktörlerin neler olduğunun bilinmesinin ve öğretmenlerin motivasyonlarının bu durumdan nasıl etkilendiğinin tespit edilmesinin bir gereklilik haline geldiği değerlendirilmiştir. Bu düşünce, araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesini “okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın problemi kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlar göstermesine neden olan faktörler nelerdir?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarını sergilediği yönetim alanları nelerdir?
3. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
4. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri kayırmacı davranışları hangi konularda göstermelidir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlara ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilemesine neden olan faktörleri belirlemek ve okullarda kayırmacılık davranışlarının sergilendiği yönetim alanlarını tespit etmek, araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Öğretmenlerin iş motivasyonları üzerinde etkili olan kişilerin en başında okul yöneticileri gelmektedir. Okul yöneticileri, okul yönetiminde sergiledikleri davranışlarla, öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin okul ortamındaki motivasyonlarının istenilen düzeyde olması, eğitim öğretimin belli bir niteliğe kavuşması bakımından oldukça önemlidir. Düşük motivasyona sahip olan bir öğretmenin, kendisinden beklenen performansı gösteremeyeceği ve okulun hedeflerine ulaşmasında da yeterli katkıyı ortaya koyamayacağı gayet iyi bilinmektedir (Köse, 2015). Bu bakımdan, işin mutfağında olan öğretmenlerin görüşleriyle öğretmen motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere neden olan kayırmacı yönetici davranışlarının nedenlerinin ve öğretmenler üzerinde oluşturduğu etkilerin neler olduğunun tespit edilmesi sorunun çözüme kavuşması adına önemli görülmektedir.

Kayırmacı davranışlar, yöneticilerin çeşitli nedenlerden dolayı okul yönetiminde etik olmayan davranışlar göstererek, alınan kararlarda hak ve adaletten uzaklaşılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, personelleri arasında akrabalık, arkadaşlık, cinsiyet, parti, sendika ve aynı memlekette olma vb. gibi nedenlerle diğer öğretmenlerin bilgi ve becerilerini görmezden gelerek, sadece kendisiyle ortak bileşenleri olanları koruma ve kollama gibi kayırmacı davranışlar gösterebilmektedirler (Demirbilek, 2018). Bu araştırmayla, kayırmacılığa neden olan davranışların neler olduğunun tespit edilmesi ve uygulandığı yönetim alanlarının ortaya çıkarılarak getirilen çözüm önerilerinin, okul yönetiminde karşılaşılan birçok soruna çözüm sağlaması bakımından eğitimcilere katkı sağlayacaktır.

Son yıllarda eğitim yönetimi alanında kayırmacılık kavramının sıklıkla araştırılıyor olması bu araştırmayı daha da önemli kılmaktadır. Nitel olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın, eğitim yönetimi alanına güncel, özgün ve nitelikli bir araştırmayla katkı sağlamasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında, Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmanın verileri, araştırmaya katılan katılımcı görüşleriyle ve ölçme aracında yer alan maddeler ile sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

Çalışma grubundaki öğretmenlerin, araştırmanın konusu hakkında gereken bilgi ve düşünceye sahip oldukları ve ölçme aracına içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Bu araştırmadaki yöneticiler, ortaokul okul müdürleridir.

Öğretmen: Bu araştırmadaki öğretmenler, ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleridir.

Kayırmacılık: Bir örgütü yöneten kişilerin, yönetim süresince belirli sebeplerden dolayı, bazı kişilere yönelik göstermiş oldukları ayrıcalıklı ve öncelikli davranışlardır (Özkanan ve Erdem, 2014).

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, öncelikle okul yönetimi, kayırmacılık, kayırmacılık türleri, okul yönetiminde kayırmacılık ve kayırmacılığın öğretmenler üzerindeki etkisi başlıklarına yer verilmiştir. Son bölümde, yurtiçinde ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Okul Yönetimi

Yönetim; örgütlerin, belirlenen hedeflere ulaşması ve bu hedefleri süresiz olarak yaşatabilmesi için, insan ve madde kaynaklarının koordineline bir şekilde kullanılarak işlerin yapılmasını sağlamak, çalışmalarını izlemek, denetlemek ve geliştirmek adına yapılan işlerdir (Taymaz, 2003, s.55). Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin belirli bir alana sınırlandırılmasıyla ifade edilmektedir. Bu sınırlandırmalar, özellikle eğitim sistemlerinin yapısına ve amaçlarına göre şekillenmektedir. Bu bakımdan yönetimin eğitime uygulanmasıyla eğitim yönetimi meydana geldiği gibi, okula uygulanmasından da okul yönetimi meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Eğitim yönetimi, sistemle ilgilenirken; okul yönetimi, okul düzeyinde yoğunlaşılan sorunlarla ilgilenir. Diğer bir ifadeyle, eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde; okul yönetimi, mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2000).

Eğitimle ilgili politikaların, alınan kararların ve amaçlanan kazanımların uygulanmasıyla okul yönetimi ilgilenmektedir (Bursalıoğlu, 2002, s.41). Yöneticiler bu uygulamaları gerçekleştirirken, okulun sahip olduğu kaynakları koordine ederek, karar vermede ve grup çalışmalarını yönlendirmede yönetimin teorilerinden, tekniklerinden, yöntem ve ilkelerinden yararlanırlar (Kaya, 1999). Bu yönüyle okul yönetiminin görevi; okulun, amaçlarına uygun olarak yaşatılması ve eğitimde var olan tüm kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2002, s.42).

2.2. Kayırmacılık

Kayırmacılık, günlük hayat içerisinde sıkça kullanılan ve bürokrasinin literatüründe de adından sıkça bahsedilen bir kavramdır (Dağlı ve Aycan, 2010). Kayırmacılık; kelime anlamı olarak “yan tutma” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2019). Örgütlerdeki yönetim alanlarında ortaya çıkan kayırmacılık ise; iş yerlerindeki terfi ve atamalarda bireylerin karşılaştırılmasının yapılarak akrabalık, tanıdık olma, arkadaşlık, siyasi düşünce ve din gibi özelliklere öncelik verilerek, bu önceliklere sahip olan bireylerin

önemsenmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Bu bakımdan kayırmacılık; örgütlerde, illegal eylemler ile ortaya çıkan etik dışı davranışları ifade etmektedir (Kahveci, 2015). Bu bakımdan kayırmacılık; örgütlerdeki çalışanların, kendisine yakın olan ve benzerlik kurduğu kişileri etik olmayan bir şekilde haktan ve adaletten uzaklaşarak desteklemek, korumak, kollamak ve gözetmek gibi şekillerde ortaya çıkan tutum ve davranışları ifade etmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019).

Toplum içerisinde kayırmacılığın en güncel adı “torpil” kavramıyla ifade edilmektedir. Torpil kavramı, insanları hak etmedikleri makam ve mevkilere taşıyan ve adalet olgusuna çok fazla zarar veren bir kavramdır (Büte, 2011). Bu yönüyle kayırmacılık; toplumun adalet düşmanı olarak anlaşılmakta ve çalışanlarda da iş arzusunu ve motivasyonu bitiren bir kavram olarak görülmektedir (Polat ve Kazak, 2014). Dolayısıyla kayırmacılığın, en küçük örgütlerden en büyük örgütlere hatta ülke yönetimlerine kadar bütün kurum ve kuruluşlarda var olan işleyişi olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Güneş, 2021).

Kayırmacılık, günümüzde örgütleri parçalayan illegal bir yapıyı temsil etmektedir (Akyol, 2018). Öyle ki kayırmacılık, bu asrın bir hastalığı olarak kabul edilmekte ve örgüt içerisindeki demokrasiyi, eşitliği, şeffaflığı, hesap verebilirliği, motivasyonu, hak, hukuk ve adalet gibi kavramları yok etme gücüne sahip olan bir hastalık olarak görülmektedir (Meriç, 2012). Bu durum, kayırmacılığın etkili ve geniş bir kapsama sahip olduğunu göstermektedir. Hatta zamanla bu durum kayırmacılığın doğru bir yaklaşımış gibi gösterilmesine de neden olmaktadır. Maalesef günümüzde kayırmacılığın özellikle toplumda “imtiyaz, menfaat”, kamuda ise “referans” şeklinde gösterilmesi, kayırmacılığa meşru bir dayanak oluşturma çabasını göstermektedir (İlhan ve Aytaç, 2010).

2.2.1. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılığın tanımlamaları, bir kişinin veya grubun menfaat sağlaması için onlara öncelik tanıma ve ayrıcalık sağlamayı mümkün kılan davranışları odak olarak almaktadır. Dolayısıyla kayırmacılığa neden olan davranışlar, farklı nedenlerle ve çeşitli dayanaklarla ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2010). Araştırma kapsamında, literatürde en fazla dikkat çeken kayırmacılık türleri “akraba kayırmacılığı (Nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (Kronizm), cinsiyet kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık” başlıklarında ele alınmıştır.

Akraba kayırmacılığı. Akraba kayırmacılığı, literatürde “Nepotizm” olarak bilinmekte ve bu kavram ilk olarak orta çağda, bağlılık yemini eden ve çocuğu olmayan

Katolik piskoposların, önemli makamlara liyakati esas almadan, öz yeğenlerini yerleştirmeleriyle ortaya çıkmıştır (Asukanutlu ve Avcı, 2010). Bu kayırmacılık türünde, kişinin maddi kazanç sağlaması bağlamında, kan bağı olan yakınlarını çalıştırması veya terfi ettirmesi söz konusudur (Özsemerci, 2002). Diğer bir ifadeyle akraba kayırmacılığı; işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin başarı, eğitim düzeyi, becerili ve yetenekli olma gibi liyakat göstergelerinden bağımsız olarak, sadece akrabalık ilişkilerine göre görevlendirme veya teşvik etmektir (Dökümbilek, 2010). Kamusal Nepotizm ise; kamu görevlisinin hangi türden olursa olsun, akrabalarını haksız ve kanunlara aykırı bir şekilde kayırmasıdır (İlhan ve Aytaç, 2010). Geleneksel ve bireysel ilişkilerin yoğun olarak görüldüğü ülkelerde daha yaygın olarak karşımıza çıkan akraba kayırmacılığı; politikacıların, bürokratların ve diğer kamu görevlilerinin kamusal işlerde akrabalık ilişkilerini temel aldığı bir kayırmacılık şeklidir (Tarhan, Gençkaya, Ergül, Özsemerci ve Özbaran 2006).

Eş-dost kayırmacılığı. Literatürde “Kronizm” olarak da bilinen eş-dost kayırmacılığı genel olarak; özel sektöre veya kamuya yapılan alımlarda ve çalışanların terfisinde, liyakate bakılmaksızın eş, dost ve arkadaşına öncelik verilmesidir. (İlhan ve Aytaç, 2010). Diğer bir ifadeyle kronizm; niteliklere bakılmadan, dost ve arkadaşlıkları öne çıkaran tercihli bir muameledir (Begley, Khatri, and Tsang, 2010). Yine bu bağlamda benzer bir tanımlamaya göre kronizm; kişilerin kamu görevlerindeki istihdamında siyasi iktidar sahiplerinin veya bürokratların, liyakatin yerine dostluğu veya arkadaşlığı ölçüt aldığı ve bu kişilere sağladığı ayrımcılığı ifade etmektedir (Kayabaşı, 2005). Yine literatürde kronizm; kişilerin bilgisi, becerisi, yetenekleri, başarısı ve öğrenim durumları gibi liyakatlere dikkat edilmeden bu kişilerin sadece politikacılarla ve bürokratlarla olan arkadaşlığı göz önüne alınarak atanması (İyişleroğlu, 2006); göreve getirmede ve terfilerde yakın arkadaşlığın dikkate alınması (Budak, 2019); bireylerin, işin gerektirdiği özelliklere sahip olmaması ve hak etmemesine rağmen, arkadaşlık ilişkileri gözetilerek işe alma, terfi ve ödüllendirme konularında kayrılarak, diğerlerinden üstün tutulmasıdır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013).

Cinsiyet kayırmacılığı. Cinsiyet kayırmacılığı; resmî kurumlardaki veya özel kuruluşlardaki yöneticilerin bağ kurdukları çalışanlarını başarı, yetenek ve yeterli olma gibi önemli özelliklere göre değil de cinsiyet, cinsellik ya da romantiklik gibi unsurları ön plana çıkararak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan ve cinsiyetin belirleyici bir unsur olduğu kayırmacılık türüdür (Argon, 2016; Erdem ve Meriç, 2012). İş hayatı içerisindeki bireylerin, zamanlarını daha çok işyerlerinde geçirmesi ve zamanla çalışanlar arasındaki

sosyalleşmenin de artmasıyla aralarında duygu yoğunlukları ve romantik ilişkiler yaşanmaya başlamaktadır (Alan & Erdoğan, 2014). Kişilerin arasında oluşan bu romantik ilişkilerin yaklaşık olarak üçte biri, iş yerlerinde yaşanmaktadır (Bordwin, 1994). İş yerlerinde ortaya çıkan bu ilişkiler, her statüde (ast-üst üst-üst, ast-ast, bekâr-bekâr, evli-evli, evli-bekâr) olabilmekte ve ahlaki açıdan da toplum tarafından onaylanmayan ve hoş karşılanmayan ilişkilerin yaşanmasına neden olabilmektedir (Uzun, 2014).

Siyasi kayırmacılık. Literatürde “partizanlık-patronaj” isimleriyle de nitelendirilen siyasi kayırmacılık; siyasetçilerin ve bürokratların, siyasi gücü ve parti gücünü kullanarak, oy aldıkları kişilere veya seçmen gruplarına ayrıcalıklı işlemler yaparak, bu kişilerin haksız yere menfaat sağlamalarıyla ortaya çıkan bir kayırmacılık türüdür (Özkanan ve Erdem, 2014). Diğer bir deyişle siyasi kayırmacılık; siyasi parti temsilcilerinin, kendilerine oy veren ve borçlu olduklarını düşündükleri yandaşlarına gördükleri bu destekten dolayı bir anlamda ödüllendirmesidir (Aktan, 2001). Siyasi kayırmacılık şeklinde görülen bu kayırmacılık türü, günümüzde çoğu ülkede görülmekte ve siyasetçiler tarafından da yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu kayırmacılık türünde siyasi partilerin, iktidara geldikten sonra kamu kurumlarında bulunan açık kadrolara veya yapılacak yeni atamalardaki kadro tahsislerinde tercihlerini destekçilerinden yana kullanması söz konusudur. Bu durum iktidarları eleştiren muhalefet partileri için de geçerli olabilmektedir. Gücü ele alan tüm partiler, siyasi kayırmacılık eğilimine yönelmektedir (Aktan, 2001).

2.1.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık

Okul yöneticileri, görevlerinin gereği olarak kullandıkları yetkilerini ve sorumluluklarını, mesleklerinin etik değerlerine uygun bir şekilde kullanması gerekir (Bursalıoğlu, 2011, s.6). Çünkü; kayırmacılık davranışları, hangi meslek grubu ve hangi türden olursa olsun, çalışanları olumsuz etkileyen ve kimse tarafından istenmeyen bir davranış biçimidir. Okul yönetiminde yapılan kayırmacılık davranışları genellikle yöneticilerin, karar almasında ve okuldaki iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Bu gibi kayırmacılık davranışları gösteren yöneticiler, kendi menfaatlerini düşünerek, aldıkları kararlarda haktan ve adaletten uzaklaşarak, liyakati dikkate almadan kendine yakın gördüğü, kendisiyle aynı düşünceye sahip olan veya kendisine daha benzer olan personellere ayrıcalıklı davranmak, himaye etmek, korumak, desteklemek veya kollamak gibi tutum ve davranışlar göstermektedirler (Demirbilek, 2018).

Kayırmacılık hangi çalışma ortamında görülürse görülsün iş yerindeki iletişime, etkileşime ve iş birliğine zarar vererek, kişiler arası çatışmalara neden olduğu gibi, bu

durumları gözlemleyen diğer çalışanlarda da iş doyumunda, iş tatmininde ve iş motivasyonunda azalmaya neden olarak çalışanların performansını düşürmekte, adalet ve güven duygularını zedelemekte ve çalışanların kurumsal bağlılıktan uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Argon, 2016). Bu durum okullarda da aynı şekilde görülebilmekte ve okul yöneticilerinin gösterdikleri kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin üzerinde negatif etkilere neden olmakta ve bu etkilerin sonucunda da öğretmenlerde işe karşı yabancılaşma başlayabilmektedir. Bu durum öğretmenlerde, zamanla örgütsel etkililiğin ve eğitsel etkililiğin azalmasına ve verimliliğin de düşmesine neden olmaktadır (Aydın, 2016).

Okullarda genellikle; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık) ve cinsel kayırmacılık gibi kayırmacılık türlerine rastlanmaktadır (Çetinkaya ve Tanış, 2017). Öğretmenlerini ve okuldaki diğer personellerini destekleyen bir okul yönetimindeki yöneticiler; çalışanları arasında kayırmacılık yapmama, herkese adaletli davranma, herkese eşit mesafede durma, hak yememe, çalışanların mutluluğunu, huzurunu ve esenliğini gözetme gibi özelliklere sahip olmalı ve okulda rol model olarak etik kuralları göz ardı etmemelidir. Okullarda bu uygulamaların görülmesiyle birlikte, etik bir okul kültürü de oluşmaya başlayacaktır (Aydın, 2015).

Okul yöneticileri aldıkları kararlarda ve gösterdikleri yöneticilik davranışlarında, evrensel etik değerleri gözeterek adil ve eşit davranmaya dikkat etmelidir (Strike, Haller ve Soltis, 2005). Diğer bir ifadeyle; okul yöneticileri eşit, adil, tarafsız ve dürüst uygulamalar gösteren yönetici özelliklerine sahip olmalıdır (Uğurlu, 2009). Aksi takdirde; yöneticilerin tarafsızlığı ve dürüstlüğü sorgulanarak, okulun tüm paydaşlarında moral ve motivasyonu düşüren negatif bir durum ortaya çıkacaktır (Küçükkaraduman, 2006). Bu bakımdan okul yöneticilerinin, mesleki etik değerlerine göre davranması gerektiği ve ancak bu şekilde çatışmaların ve kargaşaların önüne geçilebileceği değerlendirilmektedir (Erdoğan, 2007).

2.1.4. Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerinde Etkisi

Öğretmenlerin okula karşı tutumları, eğitim kurumlarındaki başarının yakalanmasında ve nitelikli bir eğitim öğretimin gerçekleşmesinde oldukça etkili olmaktadır (Güneş, 2021). Bu bakımdan öğretmenlerin, okullardaki uygulamaların tutarlılığından emin olması ve kendisini incitecek davranışlar ile karşılaşmayacağını bilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2006). Bu nedenle; öğretmenlerin olumlu bir tutuma sahip olması için okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Çünkü, eğitim

kurumlarındaki okul yöneticilerinin göstermiş oldukları kayırmacı davranışlar, öğretmenlerde moral ve motivasyonun düşmesine neden olmakta ve bu durumdan dolayı olarak da öğrenciler olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (Güner, 2019).

Kayırmacı davranışlar, adalet duygusuna zarar verdiği için dolayı çalışanların üzerinde olumsuz bir etkinin oluşmasına neden olmaktadır (Büte, 2009). Okullarda, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden birisi ise adalet duygusudur. Öğretmenler, okullardaki adalet kavramına oldukça fazla değer vermektedirler. Bu bakımdan, okullarda nitelikli bir eğitimin devamlılığının sağlanması ve öğretmen motivasyonunun düşmemesi için, okul yöneticilerinin okul yönetiminde adaleti tesis ederek kayırmacı davranışlar göstermemeye dikkat etmesi ve çalışanlarına karşı adil, tarafsız ve eşit davranması gerekmektedir (Tan, 2006). Yöneticilerin okul yönetiminde kayırmacı davranışlarda bulunduğu algısına sahip olan öğretmenlerin olduğu okullarda, sağlıklı bir eğitim öğretim performansından bahsedilemez (Meriç, 2012).

Kayırmacı davranışlar, eğitim sistemindeki tüm alanlara ve paydaşlara her açıdan olumsuz etki bırakabilmektedir. Eğitim öğretimin performansında gerilemeye neden olan kayırmacılık, eğitimdeki maliyetlerin artmasında, öğretmen alımlarında, terfilerde ve ödüllendirmelerde olumsuz etki gösterirken özellikle de öğretmenlerdeki çalışma ve öğrenme isteğinde düşüşe neden olduğu bilinmektedir (Coco ve Lagravinese, 2013). Bunun yanında kayırmacılık, okul içerisindeki örgütsel adalet duygusuna da zarar vererek örgütsel iklimi bozabilmekte ve şikayetlerin oluşmasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2006).

Okullarda ortaya çıkan şikâyetlerin genellikle yöneticilerin kayırmacılığından kaynaklandığı ve bu durumun müfettiş raporlarına da bu yönde yansıdığı görülmektedir. Buna göre; ders programlarını yapmada yanlı davranma, nöbet günlerini kayırılan kişilere göre ayarlama, ödüllendirmede liyakati ve performansı gözetmeme, sendika ve siyasi görüşü ön plana çıkarma, cinsiyete göre davranma, belirli gün ve haftalar ile törenlerde adil davranmama, kayırılmayan kişilerin yeni görüş ve düşünceleri dikkate almama gibi kayırmacı davranışlar içerisinde giren yönetici davranışları, şikâyetlerin ana kaynağını oluşturmaktadır (Güneş, 2021). Bu şikâyetler öğretmenler üzerinde olumsuz etkilere neden olmakta ve verimliliği etkilemektedir.

2.2. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde yapılan literatür incelemesi sonucunda okullarda kayırmacılık konu alanında yurtiçinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Literatürde, okullarda var olan kayırmacılığın düzeylerinin incelendiği araştırmalara rastlanmaktadır. Örneğin Tabancalı'nın (2017), araştırmasında ilkokul öğretmenlerinin görev yaptığı ilkokullarda, kayırmacılık düzeyleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma, İstanbul ilinin Avcılar ilçesi özelinde yapılmış ve 2016/2017 eğitim öğretim yılında ilkokullarda görev yapan toplam 1689 öğretmenden 361'iryle gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar gönüllü sınıf öğretmenleri arasından seçilmiştir. Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeğinin, veri toplama aracı olarak kullanıldığı araştırmanın sonucunda; sınıf öğretmenleri okullarında kayırmacılığın yapılmadığı yönünde görüşe sahiptir. Sınıf öğretmenlerinin istihdam şekline, cinsiyet ve sendika üyeliği değişkeninde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine göre, öğretmenliğe başlama evresiyle diğer evrelerin arasında ise anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Yine Meriç ve Erdem'in (2013) çalışmalarında da Tabancalı'nın (2017) çalışmasında olduğu gibi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre okul yönetiminde kayırmacılık yapılıp yapılmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin okul yönetiminde nadiren kayırmacılık yaptıkları ortaya çıkmıştır. Branş, istihdam şekli, meslek örgütüne üyelik durumu ve kıdem açısından anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Kurumlardaki öğretmen sayısı arttıkça kayırmacılığın da arttığı bulunmuştur.

Yine literatürde kayırmacılığın diğer bir değişkenle ilişkisinin incelendiği araştırmalara da rastlanmıştır. Örneğin Karademir'in (2016) araştırmasında, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile okul yönetiminde kayırmacılık algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin kayırmacılık algısının düşük olmasına rağmen nadiren de olsa kayırmacılık yapıldığını düşündükleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yönetiminde kayırmacılık cinsiyet, çalışma şekli, yaş, kıdem, sendika üyesi olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterirken, medeni durum ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermemiştir. Değerlendirme alt boyutunda yaş değişkenine göre 36 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul yönetiminde daha fazla kayırmacılık yapıldığını düşündükleri tespit edilmiştir. Sendika üyeliği olanlarda daha

yüksek oranda kayırmacı algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kıdem arttıkça kayırmacılık algısı artmaktadır.

Aynı şekilde kayırmacılık ile diğer bir değişkenin incelendiği Geçer'in (2015) araştırmasında, ortaöğretimde görevli lise öğretmenlerinin kayırmacılık ve örgütsel destek algı düzeyleri ile aralarındaki ilişkinin düzeyi incelenmiştir. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2014- 2015 eğitim- öğretim yılında Muğla ilindeki liseler oluştururken örneklem olarak 360 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin kayırmacılık algısı “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların kayırmacılık algı düzeyleri; yaş, okul türü, mesleki kıdem ve buldukları okulda çalışma süreleri değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterirken, cinsiyet, medeni hal ve buldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Katılımcıların örgütsel destek algıları istatistiksel olarak “yüksek” çıkmıştır. Katılımcıların, kayırmacılık ve örgütsel destek algısı arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Araştırmalarda, yönetimdeki kayırmacılığın etkilerinin incelendiği araştırmalara da rastlanmıştır. Buna göre Uçar'ın (2016) araştırmasında; yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerine etkisinin boyutları incelenmiştir. 2015- 2016 eğitim-öğretim yılında Siirt merkezdeki ilkokul, ortaokul ve lisede görevli öğretmenlerin evren olarak alındığı araştırmanın örneklemi 677 öğretmen oluşturmuştur. Katılımcılar seçkisiz örneklem alma yöntemiyle çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın verilerini elde etmede 15 maddeden oluşan kayırmacılık tutum ölçeği (KTÖ) ve yedi alt boyut ve 67 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeği VII (ÖMÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; yöneticilerin kayırmacı davranışları ile örgütsel muhalefet arasında tüm boyutlarda pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir sonuca göre; yöneticilerin sergiledikleri kayırmacı davranışların örgütsel muhalefetin önemli bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Kayırmacılığın öğretmenlere olan etkisinin incelendiği Okçu ve Uçar'ın (2016) araştırmasında; okul müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri kayırmacı davranışların öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kayırmacılık uygulamaları “düşük seviyede” olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacı

uygulamalarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ise negatif yönlü ve orta seviyede bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yurtdışında yapılan araştırmalardan Shneikat, Abubakar ve İlkan'ın (2016) araştırmalarında; kayırmacılık ile kayırmacılığın duygusal tükenme ve eğitim sabotajı üzerindeki etkisini ölçerek bir içgörü sağlamak amaçlanmıştır. Araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki, altı üniversitede görev yapan 310 öğretim görevlisi ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelinde yürütülen araştırmanın verileri anket kanalıyla toplatılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; kayırmacılık, duygusal tükenme ve eğitim sabotajı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Duygusal tükenme ile eğitim sabotajı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kayırmacılık oranının yüksek olduğu kuruluşlarda erkek çalışanların eğitimi sabote etme olasılığı daha düşük olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerdeki kayırmacılığın araştırıldığı Avetisyan ve Khachatryan'ın (2014) araştırmalarında; öğretmenlerin diğer öğretmen çocuklarına yönelik olumlu muamelesi ve okullardaki nepotizmin düzeyinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuca göre "öğretmenlerin çoğunun meslektaşlarının çocuklarına hak ettiğinden daha yüksek notlar verdiği veya sınavlarda kabul edilebilir bir davranış, bir yaşam biçimi olarak hile yapmalarına yardımcı olduğunu düşündükleri" ortaya çıkmıştır. Araştırmada bu tarz kayırmacı davranış içerisinde bulunan öğretmenlerin kınanmamasının yanında güvenilir ve saygın meslektaşlar olarak kabul edildiği görülmüştür. Araştırmanın bulgularında kayırmacılığı reddeden öğretmenlerin saygısız ve güvenilmez olarak etiketlendiği ve hızla marjinalleştiği görülmüştür. Diğer bir sonuca göre kayırmacılığın okullarda çeşitli düzeylerde var olduğu ve bu durumun kurumsal kültürün bir parçası olduğu ve normatif bir davranış olarak kabul edildiği ortaya çıkmıştır.

Kayırmacılık konu alanında yurtdışında gerçekleştirilen bazı araştırmalarda, kayırmacılığın öğrencilere olan etkileri araştırılmıştır. Örneğin; Coco ve Lagravinese'nin (2014) yürüttüğü araştırmada, okullarda gerçekleşen kayırmacılığın öğrencilerin performansına olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; kayırmacılığın, öğrencilerin arasındaki ilişkiyi olumsuz bir şekilde etkileyerek zarar verdiği, öğrenci başarısını düşürdüğü ve çalışma motivasyonunda azalmaya neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın önerilerinde; okullarda öğrenci performansının düzeyini artırmak

için, eğitim öğretimde ve ikili ilişkilerde şeffaflığın artırılması ve kayırmacı uygulamalardan vazgeçilmesi gerektiği önerilmektedir.

Yapılan literatür taramasında, kayırmacılık konu alanında gerçekleştirilen çalışmaların genelde nicel yöntemlerle ve tarama teknikleriyle yüzeysel olarak ve var olan durumu ortaya çıkarmaya yönelik betimlemelerle ele alındığı görülmektedir. Halbuki kayırmacılık gibi insan davranışlarına yön veren bir anlayışın, derinlemesine tespitler yapılarak araştırılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin kayırmacı davranışlarının öğretmenler üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin görüşleriyle yapılan böyle bir araştırmanın varlığına ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle nitel olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın, eğitim yönetimi alanına güncel, özgün ve nitelikli bir araştırmayla katkı sağlamasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgilerin verildiği bu bölümde; araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizi başlıklarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışları öğretmen görüşleriyle ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında bu çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırmalar; “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların, olguların ve algıların doğal ortamda bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır” (Yıldırım ve Şimşek 2013, s. 39).

Nitel araştırmanın farklı desenleri bulunmaktadır. Bu çalışmada öğretmen görüşlerini incelemek için nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseniyle yürütülmüştür. Olgubilim araştırmalarında araştırmacı, belirli bir olguya ilişkin tepkileri ve algıları inceler. Araştırmacılar, katılımcıların iç dünyasına ilişkin biraz fikir edinmek ve katılımcıların tepkilerini ve algılarını betimlemek amacıyla araştırmasını gerçekleştirmektedir (Fraenkel Wallen ve Hyun, 2012; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 74). Bu şekilde, katılımcıların bir olguya ilişkin bireysel deneyimleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Olgubilim araştırması farkında olduğumuz ancak ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bize tümüyle yabancı olmayan fakat tam olarak anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim araştırması yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.72).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan 20 ortaokul öğretmeninden oluşturulmuştur. Görüşmeciler gönüllü öğretmenler arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacı, çalışma için en uygun özelliklere göre katılımcıları belirler ve araştırmaya en çok katkı yapacağını düşündüğü gruba seçer (Holloway ve Wheeler, 1996; akt. Başkale, s.26). Oluşturulan çalışma grubundaki katılımcıların, araştırmanın sorularına cevap verebilecekleri düşünülmüştür.

Çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler*

Değişken	Kategori	Değer (n)	Dağılım (%)
Cinsiyet	Kadın	7	35
	Erkek	13	65
Yaş	20-29	2	10
	30-39	13	65
	40-50	4	20
	50 ve üzeri	1	5
Hizmet Yılı	0-9	2	10
	10-19	16	80
	20-29	1	5
	30-40	1	5
	40 ve üzeri	-	-
Eğitim Durumu	Ön lisans	1	5
	Lisans	13	65
	Yüksek Lisans	6	30
Okuldaki Hizmet Süresi	0-4	8	40
	4-8	10	50
	8-12	2	10
	12 ve üzeri	-	-

Tablo 3.1. incelendiğinde, göre çalışma grubunun 20 katılımcıdan oluştuğu görülmektedir. Çalışma grubunun %35’i kadın, %65’ i erkeklerden oluşmaktadır. Erkekler kadınlara göre daha fazladır. Çalışma grubunun yaş dağılımı incelendiğinde %10’u 20-29 yaş aralığında; %65’i 30-39 yaş ve %20’si 40-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 50 ve üzeri yaş aralığında ise 1 katılımcı bulunmaktadır. En fazla 30-39 yaş aralığında katılımcı bulunmaktadır. Yine Tablo 3.1.’e göre; çalışma grubunun hizmet yılı dağılımına bakıldığında %10’u 0-9 hizmet yılı aralığında; %80’i 10-19 hizmet yılı; %5’i 20-29 hizmet yılı ve %5’i 30-40 hizmet yılı aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların hizmet yılı, 10-19 hizmet yılı aralığında yoğunlaşmıştır. Katılımcıların %5’i ön lisans, %65’i lisans ve %30’u yüksek lisans mezunudur. Lisans mezunu katılımcı sayısı çoğunluktadır. Tablo 3.1.’e bakıldığında; katılımcıların okuldaki hizmet sürelerinin %40’ının 0-4 yıl aralığında, %50’sinin 4-8 yıl aralığında ve %10’unun 8-12 yıl aralığında olduğu görülmektedir. 12 yıl ve üzeri aralığında bir katılımcı bilgisine rastlanmamıştır. Katılımcıların okuldaki hizmet süresi dağılımının en fazla 4-8 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, görüşme tekniği yöntemiyle elde edilmiştir. Olgubilim deseninde yürütülen çalışmalardaki veriler, genellikle görüşme aracılığıyla toplanır

(Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 74). Katılımcılarla, belirlenen bir konu üzerinde görüş ve düşüncelerin ifade edilmesi etkinliği olan görüşme tekniğinde asıl hedef; bireyin iç dünyasına girerek konuya ilişkin bakış açısını anlamaya çalışmaktır (Karataş, 2015).

Araştırmanın veri toplama aracı araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu kapsamda araştırmacı tarafından soru havuzu oluşturulmuş ve danışman desteği alınarak sorular geliştirilmiştir. Alanında uzman kişilerden de destek alınarak soruların anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü için öğretmenlerle pilot çalışma yapılmıştır. Veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır. “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etki Eden Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşleri’ başlıklı görüşme formunun birinci bölümünde, araştırmanın katılımcılarına ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Görüşme formunun ikinci bölümünde yarı yapılandırılmış 4 açık uçlu soru yer almaktadır. Görüşme formunun soruları şu şekildedir:

1. Okul müdürleri, kayırmacı davranışlar gösteriyor mu? Kayırmacılık yapma nedenleri hakkında görüşleriniz nelerdir?
2. Okul müdürlerinin, kayırmacılık olarak nitelendirebileceğimiz davranışları daha çok hangi konularda yaptığını düşünüyorsunuz?
3. Okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?
4. Okul müdürleri, hangi konularda kayırmacılık davranışlarını göstermelidir? Bu konular hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

3.4. Veri Toplama Süreci

Nitel yöntemle gerçekleşen araştırmanın verileri, görüşme tekniği yöntemiyle elde edilmiştir. İlk olarak yapılan literatür taramasının sonucunda kayırmacılığın özgün ve güncel bir konu olduğu belirlenmiş ve 2022 yılının Ocak ayında danışman desteğiyle proje önerisi hazırlanmıştır. Proje önerisinin kabul edilmesinin ardından katılımcılar ile görüşme yapabilmek için gerekli yasal izinler alınmıştır. Daha sonra ilgili alanda yapılan araştırmalar incelenmiş ve ön hazırlıklar tamamlanmıştır. Veriler, 2022 yılının Mart-Mayıs ayları arasında okullarda katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Katılımcılar ile görüşmelere başlanmadan önce araştırma hakkında yönlendirici olmayan açıklamalarda bulunulmuştur. Araştırmanın amacı katılımcılara anlatılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 20-30 dakika arasında gerçekleşmiştir. Görüşmeler, samimi ve sıcak bir diyalog şeklinde karşılıklı konuşma şeklinde gerçekleşmiştir. Sorular, tüm katılımcılara aynı sıra ile sorulmuştur.

Katılımcılar hiçbir şekilde yönlendirilmemiştir. Görüşme sırasında alınan cevaplar, araştırmacı tarafından not edilerek yazılı kayda alınmıştır. Cevapların uzadığı durumlarda, anlam bozulmasına meydan vermeden cevaplarda kısaltmalar yapılarak not edilmiştir. Daha sonra bu cevaplar, görüşmenin sonunda katılımcılara teyit ettirilmiştir. Katılımcılar, görüşmeyi herhangi bir şekilde kaydetmeye ve ses kaydı alınmasına razı olmamıştır. Katılımcıların kimliklerinin ve görüşmede toplanan verilerin bu araştırma dışında kullanılmayacağı ve açığa çıkartılmayacağı belirtilerek katılımcıların güvenleri sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Görüşme yöntemiyle elde edilen verilerin analizinde, nitel analiz yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz; “derinlemesine bir analiz gerektirmeden, ulaşılan verilerin daha yakından incelenerek verilerin açıklanmasını sağlayan, kavram ve tema oluşturma yöntemidir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 89). Betimsel analizde, araştırmaya katılan kişilerden alınan görüşlerin özüne dokunmadan bazen de anlamı güçlendirmek ve dikkat çekmek için alıntılarının yapılması ile verilerin sunulması esastır. Betimsel analiz ile görüşmeler sonucunda elde edilen veriler değerlendirilir, birbirine benzeyen ve birbiriyle yakın ilişki içerisinde olan verilerin, ana tema altında alt temalarda (kod) toplanarak analiz edilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010).

Görüşme formlarıyla elde edilen verilere ait 20 katılımcının yer aldığı ve 4 soru ve cevaptan oluşan bir veri seti oluşturulmuştur. Daha sonra görüşme soruları ile araştırmanın alt problemleri birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Verilerin yapılan betimsel analizlerinin neticesinde birbiriyle ilişkisi olan ve birbirine benzeyen verilerin değerlendirilmesi yapılarak, her alt probleme ait ana tema ve altında kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra oluşan temalar, kodlar ve kodlara cevap veren katılımcı bilgileri araştırmanın bulgular ve yorum bölümünde tablo haline getirilerek yorumlanmıştır. Önemli noktalara temas ettiği düşünülen katılımcıların görüşleri, aslı bozulmadan bulgular kısmına yazılmıştır. Son aşamada ise bulgulardan yola çıkılarak bir sonuca varılmış ve öneriler getirilmiştir. Veri tablolarında katılımcılar, Ö1-Ö20 (Öğretmen 1-Öğretmen 20) şeklinde kısaltılarak gösterilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü bölümünde; ulaşılan bulgulara, katılımcı görüşlerine ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt probleminde; “okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlar göstermesine neden olan faktörlere ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen verilerden ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler Tablo 4.1.’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlar Göstermesine Neden Olan Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (Ö)
Kayırmacılık Nedenleri	Arkadaşlık	6	Ö1, Ö2, Ö5, Ö11, Ö16, Ö20
	Siyasi Görüş Birliği	3	Ö3, Ö4, Ö9
	Sendikal Aynılık	3	Ö7, Ö8, Ö18
	İnanç	2	Ö14, Ö17
	Hemşerilik	2	Ö6, Ö15
	Otorite Sağlama	2	Ö10, Ö13
	Saygı Kazanma	1	Ö19
	Aynı Branş	1	Ö12

Tablo 4.1. incelendiğinde; öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kayırmacı davranışlar göstermesine neden olan faktörler çeşitlilik göstermiştir. “Kayırmacılık nedenleri” temasında toplam 8 kod başlığında nedenler toplanmıştır. Okul müdürlerinin kayırmacılık yapma nedenleri; “arkadaşlık (f=6)”; “siyasi görüş birliği” (f=3); “sendikal aynılık” (f=3); “inanç” (f=2); “hemşerilik” (f=2); “otorite sağlama” (f=2); “saygı kazanma” (f=1) ve “aynı branş” (f=1) şeklinde ortaya çıkmıştır. En fazla “arkadaşlık (f=6)” kodunda görüş bildirilmiştir. En az ise “saygı kazanma” (f=1) ve “aynı branş” (f=1) kodunda görüş bildirilmiştir. Katılımcılar, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları göstermesine daha çok bu 8 kod başlığının neden olduğunu düşünmektedir. “Kayırmacılık nedenleri” temasında görüş bildiren bazı katılımcıların görüşme kayıtları aşağıda yer almaktadır.

Arkadaşlık ilişkilerinin kayırmacılığa neden olduğunu düşünen Ö2, Ö16 ve Ö20 şunları belirtmiştir:

Okul müdürleri kimi zaman kayırmacı davranışlar gösterebiliyor. Bu davranışları en çok arkadaşlarına karşı gösteriyor bence kayırmacılığın asıl nedeni arkadaşlık ilişkileri (Ö2).

Okul müdürleriyle iyi geçinen ve okul dışında da arkadaşlık yapan öğretmenleri, okul müdürleri genelde kayırıyor (Ö16).

Okul müdürlerinin okullarda farklı davrandığı kişiler genelde arkadaşları oluyor. Verilen kararlarda bu durumun etkili olduğunu düşünüyorum (Ö20).

Siyasi görüş birliğinin kayırmacılığa neden olduğunu düşünen Ö3 ve Ö9 şunları belirtmiştir:

Kayırmacılık yapan okul müdürleri, kendi siyasi görüşüne yakın olan öğretmenleri her zaman bir başka destekliyor. Bu durumun nedeni müdürle aynı siyasi görüşe sahip olmaktır (Ö3).

Okul müdürleri, kendi ideolojilerinden olan öğretmenleri daha çok kayırıyor. Bu duruma partizanlık da diyebilirim. Bu durumun okullarda oluşmaması gerekir diye düşünüyorum (Ö9).

Aynı sendikadan olmanın kayırmacılığa neden olduğunu düşünen Ö7 ve Ö18 şunları belirtmiştir:

Okul müdürleriyle aynı sendikada olan öğretmenlerin ayrıcalığı vardır. Okul müdürüne muhalif sendikadaysan bu ayrıcalıklar söz konusu değildir (Ö7).

Okul müdürlerinin yaptıkları kayırmacılık davranışlarında aynı sendikaya üye olmanın önemli bir etken olduğunu düşünüyorum. Çünkü kendi sendikası olmayan öğretmenlere okullarda yöneticiler tarafından baskı yapılıyor (Ö18).

Manevi aynılıkların kayırmacılığa neden olduğunu düşünen Ö14 şunları belirtmiştir:

Okul müdürleri kayırmacılık yapıyor. Bunda inançlar neden olabiliyor. Muhafazakâr okul müdürleri kendileri gibi muhafazakâr olan öğretmenleri daha çok kayırıyor. Onlarla muhabbetleri daha iyi (Ö14).

Okul müdürleriyle aynı memlekette olmanın kayırmacılığa neden olduğunu düşünen Ö6 şunları belirtmiştir:

Okul müdürlerinin kayırmacılık yapmasında aynı memlekette olmak önemli bir neden. Müdürle hemşeri olan öğretmenler her zaman daha çok kayırılır. Bu duruma okullarda çok rastladım (Ö6).

Okul müdürlerinin otorite sağlamak için kayırmacılık davranışları gösterdiğini düşünen Ö10 ve Ö13 şunları belirtmiştir:

Okul müdürlerinin kayırmacılık göstermesinde otorite sağlamak istemelerinin çok etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü kayırmacılık gösterdiği öğretmenler okul müdürlerine koşulsuz itaat ediyor (Ö10).

Okul müdürleri okulda iyi bir düzen kurmada ve çevresinde her zaman istediklerini yapacak öğretmenleri hep kayırır. Bu öğretmenler okul müdürleri için özeldir (Ö13).

Okul müdürlerinin saygı kazanmak istemesi, Ö19'a göre kayırmacılığın nedenlerindedir. Bu konuda Ö19'un görüşleri şu şekildedir.

Okul müdürlerinin saygı kazanmak için ve kendisine saygı gösterilmesi için bazı öğretmenlere kayırmacılık yaptığını düşünüyorum (Ö19).

Okul müdürleriyle aynı branşa sahip olmanın, kayırmacılığın nedenlerinden birisi olduğunu düşünen Ö12 şunları söylemiştir:

Müdürlerle aynı branşa sahip olan öğretmenler her zaman diğer öğretmenlerden bir adım öndedir. Müdürler, onlarla daha çok muhabbet etmek istemektedir (Ö12).

4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde; “okul müdürlerinin, kayırmacılık davranışlarını sergilediği yönetim alanlarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen verilerden ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Okul Müdürlerinin, Kayırmacılık Davranışları Sergilediği Yönetim Alanlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Kayırmacılık	Ders Programı Hazırlama	5	Ö4, Ö6, Ö11, Ö16, Ö19
Gösterilen	İzin	4	Ö3, Ö5, Ö9, Ö20
Yönetim	Okul İçi Görevlendirme	4	Ö2, Ö7, Ö8, Ö17
Alanları	Nöbet	3	Ö13, Ö14, Ö18
	Ödüllendirme	2	Ö12, Ö15
	Ek Ders	2	Ö1, Ö10,

Tablo 4.2. incelendiğinde; öğretmenlerin görüşlerine göre “kayırmacılık gösterilen yönetim alanları” temasında 6 kod başlığı altında toplanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin kayırmacılık gösterdiği alanlar “Ders Programı Hazırlama (f=5)”; “İzinler” (f=4); “Okul İçi Görevlendirme” (f=4); “Nöbet” (f=3); “Ödüllendirme” (f=2) ve “Ek Ders” (f=2) gibi yönetim alanlarını ilgilendiren konularda ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri kayırmacı davranışları en fazla ders programı hazırlamada göstermektedir. “Kayırmacılık gösterilen yönetim alanları” temasında görüş bildiren bazı katılımcıların görüşme kayıtları aşağıda yer almaktadır. Okul müdürlerinin, ders programı hazırlamada kayırmacı davranışlar gösterdiğini düşünen Ö6 ve Ö16 şunları belirtmiştir:

Okul müdürleri, kayırmacılık gösterdiği öğretmenlerin ders programlarının ayarlanmasında her zaman ayrıcalık gösterir. Onlar hangi günü boş gün olarak istiyorlarsa okul müdürleri programı hep ona göre ayarlar (Ö6).

Kayırmacılık gerçekten okul içerisinde olmaması gereken bir durum bence. Çünkü kayırılan öğretmenlere özellikle ders programı hazırlanmasında çok ayrıcalık tanınıyor. Bu durum bizim moralimiz çok bozuyor (Ö16).

Okul müdürlerinin, öğretmenlere izin vermede kayırmacı davranışlar gösterdiğini düşünen Ö3 ve Ö20 şunları belirtmiştir:

Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarına okullarda gösterdiği en çok gösterdiği alan izinlerdir. İzin vermede her türlü kolaylık kayırılanlara gösteriliyor (Ö3).

Okul müdürleri kayırdığı öğretmenlere kolay izin verirken diğer öğretmenlere sevk al rapor al şeklinde uygulamalarla zorluklar yaşatabiliyor (Ö20).

Okul müdürlerinin, okul içi görevlendirmelerde kayırmacı davranışlar gösterdiğini düşünen Ö2 ve Ö7 şunları belirtmiştir:

Okul müdürleri okul içerisinde yapılan görevlendirmelerde kayırmacılık yaptığı kişileri bu alanda çok fazla kayırıyor. Onlara daha az kurul görevi veriyor, komisyon görevi veriyor belirli gün ve haftalarda kutlaması kolay olan günlerde onları tercih ediyor (Ö2).

Özellikle 29 Ekim, 23 Nisan, 19 Mayıs gibi belirli gün ve haftaların kutlanmasında kayırılan öğretmenler daha az görev alıyor (Ö7).

Okul müdürlerinin, daha çok nöbet konusunda kayırmacı davranışlar gösterdiğini düşünen Ö14 ve Ö18 şunları belirtmiştir:

Okul müdürleri kayırdıkları öğretmenlerde nöbet günlerini ona göre ayarlıyor. Nöbet tutarken de onlara daha ayrıcalıklı davranıyor (Ö14).

Okul müdürlerinin nöbet tuttuğu personeli denetlerken kayırdığı öğretmenleri daha az takip ettiğini görüyorum. Bu durum kayırmacılığın en fazla nöbet alanında gösterildiğini ortaya koyuyor (Ö18).

Okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmede kayırmacı davranışlar gösterdiğini düşünen Ö12 ve Ö15 şunları belirtmiştir:

Ben okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarına en çok ödüllendirmeli kullandığını düşünüyorum. Kayırılan öğretmenler gerek sözle gerek belge ile daha fazla ödüllendiriliyor (Ö12).

Okul müdürleri kayırdıkları öğretmenleri daha kolay ve daha çok ödüllendiriyor (Ö15)

Okul müdürlerinin, ek dersle ilgili görevlendirmelerde kayırmacı davranışlar gösterdiğini düşünen Ö1 ve Ö10 şunları belirtmiştir:

Özellikle DYK kurslarında ve ek ders geliri olan görevlerde kayırılan öğretmenler daha fazla görev alıyor (Ö1).

Bina sınav komisyonu görevlendirmelerinde ve resen sınav atamalarında okul müdürüne yakın olan öğretmenler her zaman daha fazla görev alıyor (Ö10).

4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde; “Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen verilerden ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler Tablo 4.3.’de verilmiştir.

Tablo 4.3. *Kayırmacı Davranışların Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (Ö)
Kayırmacılığın	Dışlanma	6	Ö5, Ö6, Ö11, Ö15, Ö16, Ö18
Öğretmenlere	Değer Görmeme	4	Ö1, Ö3, Ö9, Ö10
Etkisi	Motivasyon Kaybı	3	Ö2, Ö8, Ö19
	Üzüntü	3	Ö4, Ö14, Ö17
	Öfke	2	Ö7, Ö12
	Güvensizlik	1	Ö13
	Yabancılaşma	1	Ö20

Tablo 4.3. incelendiğinde; okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışların, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu olumsuz durumlar çeşitlilik göstermiştir. “Kayırmacılığın öğretmenlere etkisi” temasında toplam 7 kod başlığında görüş belirtilmiştir. Kayırmacılığın öğretmenlere etkisi; “dışlanma (f=6)”; “değer görmeme” (f=4); “motivasyon kaybı” (f=3); “üzüntü” (f=3); “öfke” (f=2); “güvensizlik” (f=2) ve “yabancılaşma” (f=1) kod başlıklarında ortaya çıkmıştır. En fazla “dışlanma (f=6)” kodunda görüş bildirilmiştir. En az ise “güvensizlik” (f=1) ve “yabancılaşma” (f=1) kodunda görüş bildirilmiştir. “Kayırmacılığın öğretmenlere etkisi” temasında görüş bildiren bazı katılımcıların görüşme kayıtlarına aşağıda yer verilmiştir.

Kayırmacılığın, öğretmenlerde dışlanmışlığa neden olduğunu düşünen Ö5, Ö15 ve Ö18’in görüşleri şu şekildedir:

Okul müdürlerinin gösterdiği kayırmacı davranışlar diğer öğretmenlere olumsuz etki etmektedir. Çünkü insanın dışlanması gerçekten moralini çok bozuyor (Ö5).

Kayırmacı davranışlar, diğer öğretmenlerin dışlanmasına neden oluyor. Bu da onların performansını olumsuz yönde etkiliyor (Ö15).

Okul müdürleri bir öğretmene hak etmeden bir ayrıcalık gösterirse kendimi kötü hissediyorum dışlanmış ve hor görülmüş gibi hissediyorum (Ö18).

Kayırmacılığın, öğretmenlerde değer görmeme hissine neden olduğunu düşünen Ö1 ve Ö10’un görüşleri şu şekildedir:

Okul müdürleri yapmış olduğu kayırmacı davranışlarla diğer öğretmenlerde değer verilmeme ve değer görmeme gibi davranışlara neden oluyor (Ö1).

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları öğretmenlere olumsuz etki ediyor ve öğretmenlerin değersizmiş gibi hissettirmesine neden oluyor (Ö10).

Kayırmacılığın, öğretmenlerde motivasyon kaybına neden olduğunu düşünen Ö2 ve Ö19’un görüşleri şu şekildedir:

Okulda okul müdürü tarafından bazı öğretmenlere ayrıcalık yapıldığı gördükçe okula gelme arzum ve çalışma isteğim azalmalar meydana gelebiliyor (Ö19).

Okul müdürlerinin yaptığı kayırmacı davranışlar öğretmenlerin iş motivasyonunu azaltıyor (Ö2).

Kayırmacılığın, öğretmenlerde üzüntüye neden olduğunu düşünen Ö14 ve Ö17’nin görüşleri şu şekildedir:

İşimiz gereği her gün olduğumuz okulda kayırmacı davranışları gördükçe çok üzülüyorum. Bu durumun okullarda yaşanmaması gerekir (Ö14).

Kayırmacı davranışlar öğretmenlerde üzüntülere neden oluyor (Ö17).

Kayırmacılığın, öğretmenlerde üzüntüye neden olduğunu düşünen Ö7 ve Ö12’nin görüşleri şu şekildedir:

Okul müdürlerinin gösterdiği kayırmacılık karşısında öfkelenmemek elde değil ama insan işi gereği kendisini tutuyor (Ö7).

Okul müdürünün göstermiş olduğu kayırmacı davranışları ve bu davranışları gösterdiği öğretmenleri gördükçe onlara karşı çok sinirleniyorum (Ö12).

Kayırmacılığın, öğretmenlerde güvensizliğe neden olduğunu düşünen Ö13'ün görüşleri şu şekildedir:

Okul müdürlerinin gösterdiği kayırmacı davranışlar müdüre olan güveni sarsıyor ve kendilerine hiçbir şekilde güvenilmemesine neden oluyor. Halbuki okul ortamında güven çok önemlidir (Ö13).

Kayırmacılığın, öğretmenlerde işe karşı yabancılaşmaya neden olduğunu düşünen Ö20'nin görüşleri şu şekildedir:

Kayırmacı davranışları gördükçe okula gitmek istemiyorum. Okuldan hemen tayin istemek ve ayrılmak istiyorum. Bu durumlar benim işime karşı soğumama neden oluyor (Ö20).

4.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde; “Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri, kayırmacı davranışları hangi konularda göstermelidir?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen verilerden ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler tablo 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul müdürlerinin Kayırmacı Davranışlar Göstermesi İstenen Konulara İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (Ö)
Kayırmacılık Gösterilmesi İstenen Alanlar	Çalışkanlık	10	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12, Ö14, Ö17,
	Yeterlilik	4	Ö5, Ö10, Ö13, Ö19
	Özverili olma	2	Ö16, Ö20
	İyi Niyetli	2	Ö6, Ö11
	Öğrencilerle İyi İlişki	2	Ö15, Ö18

Tablo 4.4. incelendiğinde; öğretmenler, okul müdürlerinin bazı konularda kayırmacı davranışlar sergilemesini istedikleri görülmektedir. “Kayırmacılık gösterilmesi istenen alanlar” temasında toplam 5 kod başlığında görüş belirtilmiştir. Kayırmacılık gösterilmesi istenen alanlar; “çalışkanlık (f=10)”; “yeterlilik” (f=4); “özverili olma” (f=2); “iyi niyetli” (f=3) ve “öğrencilerle iyi ilişki” (f=2) kod başlıklarında ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, en fazla çalışkan olan öğretmenlerin kayırılmasını istemektedir. “Kayırmacılık gösterilmesi istenen alanlar” temasında görüş bildiren bazı katılımcıların görüşme kayıtlarına aşağıda yer verilmiştir;

Okul müdürlerinin, çalışkan öğretmenlere karşı kayırmacı olması gerektiğini düşünen Ö7, Ö12 ve Ö17 şunları söylemiştir.

Mesleğinde çalışkan olan öğretmenler kayırılmalıdır. Okul müdürlerinin tek kayırma kriteri bence çalışkanlık olmalıdır (Ö7).

Mesleğinde başarılı ve çalışkan olan öğretmenler yöneticiler tarafından her zaman desteklenmeli ve ayrıcalıklı tutulmalıdır (Ö12).

Öğrencileri ile ilgilenen ve mesleki gelişimine önem veren çalışkan öğretmenlerin yöneticiler tarafından kayrılmasını isterim (Ö17).

Okul müdürlerinin, mesleğinde yeterlilik gösteren öğretmenlere karşı kayırmacı olması gerektiğini düşünen Ö10 ve Ö13 şunları söylemiştir.

Kişisel anlamda ve mesleki anlamda yeterlilik gösteren öğretmenlerin herkes tarafından desteklenmesi gerekir (Ö10).

Kişisel ve mesleki beceriler noktasında yeterli olan öğretmenlerin yöneticiler tarafından desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum (Ö13).

Okul müdürlerinin, özverili bir şekilde çalışan öğretmenlere karşı kayırmacı olması gerektiğini düşünen Ö20 şunları söylemiştir.

Mesleğini özveriyle yapan, işini ciddiye alan ve işine sınıksız sarılan öğretmenlerin her zaman desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum (Ö20).

Okul müdürlerinin, iyi niyetli olan öğretmenlere karşı kayırmacı olması gerektiğini düşünen Ö11 şunları söylemiştir.

İşine karşı, öğrencilerine karşı ve mesleğine karşı iyi niyet besleyen ve bunu gösteren öğretmenler her zaman yüreklendirilmeli ve desteklenmelidir (Ö11).

Okul müdürlerinin, öğrencileriyle iyi ilişki içerisinde olan öğretmenlere karşı kayırmacı olması gerektiğini düşünen Ö15 şunları söylemiştir.

Eğitimde önemli olan öğrencilerin gelişimidir. Öğrencileri ile iyi ilişkiler kuran bir öğretmen her zaman iyi ve nitelikli bir öğretmendir. Bu öğretmenlere, yöneticiler tarafından gerekli ayrıcalıklar tanınmalıdır (Ö15).

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın tartışma, sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlara ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilemesine neden olan faktörleri belirlemek ve okullarda kayırmacılık davranışlarının sergilendiği yönetim alanlarını tespit etmek, araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

Bu amaç kapsamında ortaokullarda görev yapan 20 branş öğretmeniyle görüşmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlar göstermesine neden olan faktörler; okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlar sergilediği yönetim alanları; okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışların öğretmen motivasyonuna etkisi ve okul müdürlerinin, kayırmacılık davranışlarını göstermesinin gerekli olduğu alanlara ilişkin veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin betimsel analizleri yapılarak bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre;

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri okul yönetiminde kayırmacı davranışlar sergilemektedir. Okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlar göstermesinde en fazla öğretmenlerle yakınlık kurulan alanların etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yakınlık alanları ise; arkadaşlık, siyasi görüş birliği, sendikal aynılık, inanç ve aynı branşta olmaktır. Yine okul müdürlerinin otorite sağlamak ve saygı kazanmak için de kayırmacı davranışlar gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri kayırmacı davranışların farkında oldukları söylenebilir. Bu sonuç, okullarda kayırmacı davranışların okul müdürleri tarafından kullanıldığını ve bu duruma neden olan bazı faktörlerin de olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerle benzerlik kurulan yönler onlara yakınlık sağlayabilir. Bu durum, öğretmenleri okul müdürünün gözünde daha ayrıcalıklı yapabilir. Ancak okul müdürlerinin gösterdikleri ayrıcalıkların kriteri bu benzerlikler ve yakınlıklar olmamalıdır. Öğretmenlerle olan benzerliklerin yöneticileri kayırmacılığa itmemesi gerektiği söylenebilir. Yöneticilik ile yakınlık göstergeleri arasındaki dengenin iyi oturtulması gerektiği söylenebilir. Arkadaşlık, siyasi görüş birliği, sendikal aynılık, inanç ve aynı branşta olma gibi benzerlikler kişilere özel ayrıcalık sağlamamalıdır. Yine okul müdürlerinin otorite sağlamak gibi bir dertlerinin

olmaması gerektiği değerlendirilmektedir. Okul müdürü okulda eğitimin lideridir. Yeterli yönetim sergilemesi sonucunda, yönetici otoritesini herkese kabul ettirebilir. Ancak, otorite sağlamak için başka yollara başvurulması, bazı yöneticilerde yönetim zafiyetinin olduğu sonucunu ortaya çıkarabilir. Yine okul müdürlerinin saygı kazanmak için kayırma davranışları göstermesi kişilik özellikleriyle ilgili bir sıkıntıdan kaynaklanabilir. Araştırmanın bu sonucunu literatür desteklemektedir. Argon (2016) araştırmasında, okullarda en çok siyasi kayırmacılık, eş, dost akraba kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve sendika kayırmacılığı görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Yine diğer araştırmalarda okul müdürlerinin en çok kendi arkadaşlarını kayırdığı, bunu yanında aynı memleketten olma, akrabalık, siyaset ve ideolojide aynılık, sendika, itibar kazanmak gibi nedenlerle de kayırmacı uygulamalar gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.(Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Aydoğan, 2012) Yine literatürde, yöneticilerin kayırmacılık davranışları göstermesinde kronizm (arkadaş-dost kayırmacılığı), nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve patronaj (siyasi kayırmacılık) alanlarında etkili faktörlerin olduğu gözlemlenmiştir (Aktan, 2001; Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2010). Bu sonuçlar, araştırmanın sonucuyla aynı yöndedir.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre; öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri okul yönetiminde gösterdiği kayırmacı davranışları yönetim alanlarında daha çok kullanmaktadır. Kayırmacılığın daha çok görüldüğü bu yönetim alanları; Ders programı hazırlama, izinler, okul içi görevlendirmeler, nöbet, ödüllendirme ve ek ders alanları şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulgularında DYK, egzersiz ve kurslar gibi bir alanlarda kayırmacılık yapıldığına yönelik bir sonuç çıkmaması araştırma adına bir eksiklik olarak görülebilir. Ancak ek ders başlığına bu kurs başlıkları eklenebilir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin okul yönetiminde gösterdiği bu kayırmacı davranışlar haksızlıklara neden olabilir. Ders programı hazırlamada bütün öğretmenler adaletli bir tutum ister. Aksi takdirde çatışma oluşabilir. Yine kurul komisyon ve belirli gün ve haftalar gibi okul içi görevlendirmelerde eşit görev verilmesi iyi bir yönetim adına önemli bir anlayıştır. Bu anlayış olmaz ise öğretmenlerin bu görevleri almada isteksizlik yaşamaları ve verimliliğinin düşmesi gibi durumlar ortaya çıkabilir. Ödüllendirmelerde, başarı ve liyakat kriteri olursa herkes bu durumdan tatmin olur. Yine öğretmenliğin profesyonel ve geliri olan bir meslek grubu olduğunu, yöneticiler göz ardı etmemelidir. Ek derslerdeki adaletsizlik, öğretmenleri ve performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir. Araştırmanın sonuçları, okul yönetiminde kayırmacılık davranışlarının yoğunlaştığı alanlar adına tespitler yapması

bakımından önemli görülmektedir. Okul müdürleri atanırken sendikacıların, siyasetçilerin ve bürokratların gümünde atanması ve üst yöneticiler tarafından kayırılması, aynı davranışları okullarda göstermesine neden olabilir. Araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik gösteren ve örtüşen çalışmalara rastlamak mümkündür (Aydoğan, 2009; Demirbilek, 2018; Bozkurt ve Bellibaş, 2016; Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017; Şahin, Kesik ve Beycioğlu, 2017; Konan, Çelik ve Çetin, 2018). Bu çalışmalarda okul müdürlerinin, okul içi görevlendirmelerde ve öğretmen kaynaklarının kullanımında kayırmacılık yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre; öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Kayırmacı davranışlar öğretmenlerde dışlanmışlık ve değer görmeme hissine, motivasyon kaybına, üzüntüye, öfkeye, güvensizliğe ve işe karşı yabancılaşmaya neden olmaktadır. Öğretmenlerin kayırmacı yönetici davranışlarından olumsuz bir şekilde etkilendikleri söylenebilir. Bulguların tamamı bu yöndedir. Bu durum yöneticilerin okul yönetiminde oldukça dikkatli olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Okullarda insan kaynaklarının yönetiminde görülen adaletsizlik, diğer öğretmenlere zarar verebilir. Dışlanmışlık hissi ve değer görmemek gibi duygular öğretmenlerin içine kapanmasına ve sorumluluk almamasına neden olabilir. Motivasyon kaybı ise bir öğretmen için hiç olmaması gereken bir durumdur. Çocukları için yapacakları uygulamalarda, kendisini geriye çeken ve motivasyonu düşük olan bir öğretmenden tam verim alınamaz. Üzüntü, öfke ve güvensizlik duygularının bir öğretmene yerleşmesi durumunda tartışma ve hak arama gibi durumların oluşması muhtemel olduğundan okulda kargaşa çıkabilir. Öğretmenin kayırmacı davranışlar karşısında işe yabancılaşması ise görev yaptığı okuldan bir an önce tayin isteyerek ayrılmasına neden olabilir. Sayılan tüm bu nedenler kayırmacılığın, okul içerisinde tamiri zor olan sıkıntılara neden olduğunu göstermektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin personeline ve okul iklimine zara verecek kayırmacı davranışlardan uzak durması gerektiği söylenebilir. Bu sonuç Akan ve Zengin, (2018); Demirtaş ve Demirbilek, (2019); Araslı, Bayık ve Ekiz, (2006) ve Büte'nin 2011; çalışmalarında aynı yöndeki sonuçlarla desteklenmiştir. Bu çalışmalarda, kayırmacılık uygulamalarının olduğu okullarda öğretmenlerin motivasyonlarının ve performanslarının düştüğü, iş doyumsuzluğu, tatminsizliği ve verimsizliği yaşadıkları, sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu okullarda çalışanlar yöneticilerine güvenmemekte ve okuldan ayrılma düşüncesine sahip olmaktadır.

Son olarak, öğretmenler, okul müdürlerinden çalışkanlık, yeterlilik, özverili olma, iyi niyetli olma ve öğrencilerle iyi ilişkiler kurma gibi özelliklere sahip olan öğretmenleri daha çok kayırmasını beklemektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin hangi yönde desteklenmek istediklerini ortaya koyar niteliktedir. Öğretmenlerden elde edilen bu veriler, öğretmenlerin şeffaf olma ve objektif olma gibi özelliklerini de ortaya koyar niteliktedir. Çünkü öğretmenler, yöneticileri tarafından desteklenmeyi başka alanlarda değil de çalışkanlık ve öğrenci yararına olan alanlarda istemeleri şeffaflığın ve objektifliğin ispatı sayılabilir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin, okullarında eğitimi niteliğe kavuşturacak kriterleri baz alarak kayırmacı davranışlara yönelmesi ve öğretmenlerini bu noktada desteklemesi beklenmektedir. Aksi takdirde müdürlere karşı güvensizlik yaşanacaktır. Güvensizlik ise okullardaki en önemli hastalıklardan birisidir ve tedavisi hem zor hem de zaman almaktadır. Bu noktada yöneticilerin, güven zedeleyici kayırmacı davranışlardan uzak durması gerektiği değerlendirilmektedir. Ekmekçi (2014), Öztürk, (2008) ve Polat, (2012) araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşarak araştırmayı desteklemektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar ve alan yazın birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin okullarda kayırmacılık davranışları gösterdikleri ve bu kayırmacı davranışların, öğretmenlerde bir takım olumsuz duyguların oluşmasına neden olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçları kapsamında aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

1. Yöneticiler, okul yönetiminde destekleyici, cesaretlendirici, rehberlik edici ve yönlendirici olan bir yönetim anlayışını benimseyebilir.
2. Okul yöneticileri, okullarındaki insan kaynaklarını değerlendirmede ve okul içi görevlendirmelerde liyakat, adalet ve şeffaflık kriterlerini gözetebilir.
3. Yöneticiler, öğretmenlerinin güven duygularına zarar verecek yönetici davranışlarından uzak durabilir.
4. Yöneticilerle, kayırmacılık konu alanında hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
5. Okullarda kayırmacılığın önüne geçilmesi için yerelde ve merkezde gerekli denetim mekanizmalarının geliştirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Zengin, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki, *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5), 1-12.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 1, 14-23.
- Aktan, C. C. (2001). *Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma*. Yolsuzlukla mücadele stratejileri. Ankara: Hak – İş Yayınları.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişki (Diyarbakır İli Örneği)*. 134. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Araslı, H., Bavik, A., ve Ekiz, E. H. (2006), The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Araslı, H. ve 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.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010), Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19–35.
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik yönü*. Erdem, R. (Ed.), Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık, (s. 3-26) içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bağcıoğlu, Z. (2017). *Çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*. 9(1): 23-28.

- Begley, T. M., Khatri, N. and Tsang, EW. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 281-297.
- Bordwin, M. (1994). Containing cupid's arrow. *Small Business Reports*, 19(7), 53-57.
- Bozkurt, C., ve Bellibaş, M. Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşler. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 46-74.
- Budak, Ç. B. (2019). *Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış: Okulda yönetim süreçleri ve işleri. Ankara: Pegem Yayıncılık,
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılık algısı ile iş tatmini, olumsuz söz söyleme işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Cesur, A. (2019). *Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki (Afyonkarahisar ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Coco,G. ve Lagravinese, R., (2013). Cronyism and Education Performance, *Economic Modelling*, ss. 1-21.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu E.T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetim işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 170, 94-109.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(19), 14-19.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Tanış, Z. S. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisi: Konya kamu kurumları araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*,16, 607-618.
- Çevik, A., ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonlar arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996–1014.
- Dağlı, T., ve Aycan, Z. (2010). *Kurumlarda kayırmacılık ve insan kaynakları uygulamaları*, R. Erdem içinde, Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık (s. 167 – 178), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirbilek, N. ve Demirtaş, H. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.

- Dökümbilek, F. (2010). *Aile şirketlerinde nepotizm ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, B. ve Erdoğan, U. (2017). *İşe Yabancılaşma*. Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi*, (s. 553-576) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Ekmekçi, M. (2014). *Değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve 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.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-149.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algı düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Günel, R. (2005). *Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güner, N. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Güneş, A. (2021). *Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki (Adıyaman ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Holloway, I., ve Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Black well Science Ltd.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). *Türkiye'de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü*. Erdem, R. (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*, (s. 61-83) içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 68-86.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kolukırık, L. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen alguları (Ankara ili Altındağ ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Konan, N., Çetin, R. B., ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Konan, N., Çelik, O. ve, Çetin, R. (2018). Türkiye'de okul yöneticisi görevlendirme sorunu: bir meta sentez çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 92-113.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Okçu, V., Adıgüzel, Z. ve Gök, M. İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman ili örneği). *Pesa International Journal of Social Studies*, 4(3), 368-385.
- Özkanan A., ve Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 27

- Öztürk, A. T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler, *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences*, 10.
- Polat, G. (2012). *Örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin tespitine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 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 (Educational Administration: Theory and Practice)*, 20(1), 71-92.
- Saban, A. ve Ersoy, A. (2019). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sancak, A. (2021). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 19 Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Şahin, İ., Kesik, F., ve Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim Online*, 16(3), 1007-1021.
- Şişman, M. ve Turan, S., (2018). *Sınıf Yönetimi*. Pegem Akademi, Ankara.
- Tabancalı, E. (2018). İlköğretim okullarında kayırmacılık. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 162-175.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri)* (2. Baskı). Ankara: Matsa Basımevi.
- Taymaz, H. (2003). İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Türk Dil Kurumu, (2020). Türkçe sözlük. Ankara: TDK Yayınları.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

EKLER

Ek 1: Anket Uygulama İzni



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-44577588
Konu : Anket Uygulama İzni

28/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 17.02.2022 tarihli ve 169804 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet ÖZTÜRK, "Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Kayırmacı Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Acıpayam ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazılan ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
28/02/2022
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah.29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: http://denizli.meb.gov.tr
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ / Sefa GELMİŞ-Şef
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258)234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden dfdb-8dfa-35f9-9986-e52b kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2: Görüşme Formu**GÖRÜŞME FORMU****Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Kayırmacı Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşleri****Değerli Eğitim Yöneticisi,**

Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışları öğretmen görüşleriyle ortaya koymak ve ortaya çıkacak sonuç üzerinden öneriler getirmektir. Sizden beklenen sorulara içtenlikle cevap vermenizdir. Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Görüşmemiz yaklaşık 20-30 dakika sürebilir. Araştırma hakkında bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet ÖZTÜRK
Pamukkale Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve
Planlaması Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: 0 544 680 79 10
E mail: mehmetozturk2020@gmail.com

BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki formu işaretlerken lütfen size uygun olan seçeneğin yanına çarpı (X) işareti koyunuz. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı lütfen onaylayınız.

1. Yaşınız: ...
2. Cinsiyetiniz: Kadın () 2. Erkek ()
3. Eğitim Durumu: Önlisans() Lisans () Yüksek Lisans ()
4. Hizmet Yılıınız: ... Yıl
5. Okuldaki Hizmet Süreniz ... Yıl

BÖLÜM 2 – GÖRÜŞME FORMU SORULARI:

1. Okul müdürleri, kayırmacı davranışlar gösteriyor mu? Kayırmacılık yapma nedenleri hakkında görüşleriniz nelerdir?
2. Okul müdürlerinin, kayırmacılık olarak nitelendirebileceğimiz davranışları daha çok hangi konularda yaptığını düşünüyorsunuz?
3. Okul müdürlerinin, kayırmacı davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?
4. Okul müdürleri, hangi konularda kayırmacı davranışları göstermelidir? Bu konular hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ