

Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışları ve Bu Davranışların Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Sultan Keskinel

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eylül 2024
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Prof. Dr. Canan Zeki
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Behcet Öznacar

2. Prof. Dr. Canan Zeki

3. Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar

ÖZ

Bu araştırma, KKTC'nin Lefkoşa ilçesine bağlı devlet anaokullarında, okul öncesi sınıfları bulunan ve okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları ve bu davranışların öğretmenler ve örgüt üzerindeki etkilerini öğretmenlerin bakış açısıyla incelenmiş ve sunulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçütlü, benzeşik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya, merkez ilçe olması nedeni ile Lefkoşa'dan 10 okul ve 27 öğretmen dahil edilmiştir. Bu aşamada, veriler yarı-yapılandırılmış görüşme sorularıyla (Ek1) toplanmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Lefkoşa ilçesine bağlı devlet anaokullarında, okul öncesi sınıfları bulunan ve okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokullarında okul müdürlerinin öğretmenler arasında yüksek oranda kayırmacılık uyguladığı gözlemlenmiştir. Öğretmenler kayırmacılığı tanımlarken, okul müdürlerinin adaletsiz ve eşitliksiz davranışlar sergilediğini, genellikle izinler, nöbet görevleri, ders saatleri, görev ve sınıf dağılımları, okula geliş-gidiş saatleri gibi konularda kayırmacı davrandıklarını belirtmişlerdir. Kayırmacılığın sebepleri arasında eş-dost ve akrabalık ilişkileri, siyasi kayırmacılık ve cinsiyete dayalı ayrımcılık ve kıdem gibi faktörler öne çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından uygulanan kayırmacılığın öğretmenler üzerinde duygusal ve mesleki olumsuz etkiler yarattığını öğretmen görüşlerine dayanarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda, kayırmacılığın örgütün genel iklimini ve kültürünü de olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin, öğrencilerin ve örgütün olumsuz olarak etkilenmemesi için okul müdürlerinin kayırmacı davranışlardan uzak durması amacıyla çeşitli önlemler alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, okul müdürlerine hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Bu çalışmalar, adil yönetim uygulamaları ve kayırmacılığın zararları konusunda farkındalık yaratmayı amaçlamalıdır. Ayrıca, kayırmacılıkla mücadele stratejileri ve etik yönetim prensipleri hakkında bilgilendirme yapılmalıdır. Kayırmacı davranışlarda bulunan okul müdürlerine karşı belirli disiplin cezaları uygulanmalı ve düzenli denetimler yapılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Kayırmacılık Türleri, Okul Müdürleri

ABSTRACT

This study aims to examine and present favoritism behaviors of school principals working in public kindergartens and primary schools with and without preschool classes, within the Nicosia district of the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) and the effects of these behaviors on teachers and the organization from the perspective of teachers. The study was conducted using the phenomenology design, which is one of the qualitative research methods. Purposeful sampling methods, specifically criterion and homogeneous sampling were used in selecting the study group. The study included 10 schools and 27 teachers from Nicosia, due to its status as the central district. Data were collected through semi-structured interview questions (Appx.1).

Data analysis revealed that, school principals in public kindergartens and primary schools with and without preschool classes in the Nicosia district of the TRNC engage in a high level of favoritism among teachers. Teachers defined favoritism as the ‘unfair and unequal behaviors’ of school principals, often occurring in matters such as permissions to leave, duty assignments, lesson hours, task and class distributions, and school arrival and departure times. Factors such as close personal and familial/kinship relationships, political favoritism, gender discrimination and seniority were identified as key causes of favoritism. It was determined based on teacher opinions that favoritism practiced by school principals has negative emotional and professional effects on teachers. Furthermore, it was found that favoritism negatively affects the overall climate and culture of the organization.

As a result of the study, it was revealed that measures should be taken to prevent school principals from engaging in favoritism to avoid negative impacts on

teachers, students, and the organization. In this context, pre-service and in-service training programs should be conducted for school principals. These programs should aim to raise awareness about fair management practices and the harms of favoritism. Additionally, information should be provided on strategies to combat favoritism and ethical management principles. Disciplinary actions should be applied to school principals who engage in favoritism and regular inspections should be carried out.

Keywords: Favoritism, Types of Favoritism, School Principals

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim sürecinde karşılaşmamızın büyük bir şans olduğunu düşündüğüm tez danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Bilgi ve tecrübenizi her zaman benimle paylaşmanız, samimi konuşmalarınız ve her daim yanımda olmanız benim için çok değerliydi. Sizin gibi değerli ve ilham verici bir akademisyenle bu yolculuğu tamamlamış olmak, benim için eşsiz bir deneyim ve büyük bir ayrıcalıktır. Bu süreçteki emeğiniz ve katkılarınız için tekrar tekrar teşekkür ederim.

Sevgili ailem, her zaman yanımda olduğunuzu bilmek benim başarılarımın en büyük ilham kaynağı olmuştur. Desteğini ve sevgini her an hissettiğim canım annem Melek Keskinel ve canım babam Mustafa Keskinel'e sonsuz teşekkür ederim. Hayatımın her aşamasında beni motive eden ve desteğini asla esirgemeyen yeğenim, kız kardeşim Tutku Kızıлтаç'a da ayrıca teşekkür ederim. Sizin sevginiz ve desteğiniz, bu yolculuğu benim için daha anlamlı ve güçlü kıldı.

Tezimi titizlikle inceleyip değerlendiren ve tez savunmamda değerli katkılarda bulunan Sn. Prof. Dr. Canan Zeki ve Sn. Prof. Dr. Behcet Öznacar'a, zamanlarını ayırarak sundukları öneriler için içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	xii
1 GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	14
1.2 Araştırmanın Amacı ve Problem Soruları.....	17
1.3 Araştırmanın Önemi.....	18
1.4 Varsayımlar.....	19
1.4.1 Felsefi Varsayımlar.....	19
1.4.2 Araştırma Sürecine İlişkin Varsayımlar.....	20
1.5 Araştırmanın Kapsamı.....	21
1.6 Sınırlılıklar.....	21
1.7 Tanımlar ve Kısaltmalar.....	21
1.7.1 Tanımlar.....	21
1.7.2 Kısaltmalar.....	22
2 ALAN YAZIN TARAMASI.....	23
2.1 Kayırmacılık Kavramı.....	27
2.2 Kayırmacılık Türleri.....	32
2.2.1 Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm).....	32
2.2.2 Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm).....	36
2.2.3 Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık).....	39
2.2.4 Cinsel Kayırmacılık.....	42

2.2.5 Cinsiyete Dayalı Kayırmacılık.....	45
2.3 Okul Yönetiminde Kayırmacılık.....	45
3 YÖNTEM.....	52
3.1 Araştırma Yöntemi.....	52
3.1.1 Nitel Araştırma Yöntemi.....	52
3.1.2 Araştırma Deseni.....	55
3.2 Çalışma Grubu.....	56
3.3 Veri Toplama Süreci.....	58
3.4 Verilerin Analizi.....	59
3.5 Araştırmacının Rolü.....	61
3.6 İnanırcılık, Güvenilebilirlik , Onaylanabilirlik ve Aktarılabirlik.....	61
3.7 Araştırma Etiği.....	62
4 BULGULAR.....	64
4.1 Giriş.....	66
4.1.1 Öğretmenlere Göre Kayırmacılığın Tanımı.....	67
4.1.1.1 Adaletsizlik ve Eşitsizlik.....	67
4.1.1.2 Yanlılık.....	72
4.1.2 Kayırmacılığa İlişkin Kişilik Özellikleri.....	73
4.1.2.1 Öğretmenlere Göre Kayırmacı Davranış Sergileyen Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri.....	74
4.1.2.2 Öğretmenlere Göre Kayrılmayı Kabul Eden (Benimseyen) Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri.....	76
4.1.2.3 Öğretmenlere Göre Kayrılmayan (Ötekileştirilen) Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri.....	77

4.2 Araştırma Sorusu 1 ve 2: Okul Müdürlerinin Öğretmenler Arasında Kayırmacılık Yapıp Yapmadığına Dair Görüşleri Nelerdir? Kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin öğretmenler arasında kimlere ve hangi tür kayırmacılık uyguladıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?.....	79
4.2.1 Arkadaşlık Bağı (Kronizm).....	80
4.2.2 Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık).....	83
4.2.3. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm).....	85
4.2.4 Kıdem Kayırmacılığı.....	86
4.3 Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerindeki Etkileri.....	88
4.3.1 Duygusal Etkiler.....	88
4.3.2 Mesleki Etkiler.....	90
4.4 Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Sergilediği Kayırmacılığın Eğitim-Öğretim Ortamına Etkileri.....	94
4.4.1 Okul İklimi.....	94
4.4.2. Okul Kültürü.....	99
5 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
5.1 Tartışma	105
5.1.1 Kayırmacılık: Adaletsizlik ve Eşitsizlik	106
5.1.2 Kayırmacılık: Yanlılık.....	109
5.1.3 Kayırmacı Müdürlerin Kişilik Özellikleri.....	110
5.1.4 Kayırılan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri.....	111
5.1.5 Ötekileştirilen / Kayırılmayan öğretmenlerin Kişilik Özellikleri.....	112
5.1.6 Araştırma Sorusu 1: Okul Müdürlerinin Öğretmenler Arasında Kayırmacılık Yapıp Yapmadığına Dair Görüşleri Nelerdir?.....	113

5.1.7 Araştırma Sorusu 2: Kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin öğretmenler arasında kimlere ve hangi tür kayırmacılık uyguladıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?.....	113
5.1.8 Araştırma Sorusu 3: Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri.....	117
5.1.8.1 Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerindeki Duygusal Etkileri.....	117
5.1.8.2 Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerindeki Mesleki Etkileri.....	119
5.1.9 Kayırmacılığın Örgüte Etkileri	121
5.2 Sonuç	126
5.3 Öneriler.....	128
KAYNAKLAR.....	131
EKLER.....	178
Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....	179
Ek 2: Bilgilendirilmiş Onam Formu.....	180
Ek 3: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü İzni.....	182
Ek 4: Doğu Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu İzni.....	183

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 Çalışma Grubu Özeti.....	57
Tablo 4.1 Analiz Tablosu.....	65

Bölüm 1

GİRİŞ

İnsan evrimi tarihinde, ferdi hayattan toplu hayata geçiş önemli gelişmelerden biri olarak görülmektedir. Bu önemli gelişme sayesinde insanlar birbirleriyle olan etkileşimlerini sürdürerek beslenme, barınma, korunma ve üreme gibi temel gereksinimlerini daha iyi karşılayabilecekleri topluluklar haline gelerek yerleşik hayata geçmişlerdir (Çalık, 2016). Yerleşik yaşama geçiş, tarım ve hayvancılığın insanlar arasında yaygınlaşmasına yol açmıştır (Yıldırım ve Aytan, 2023). Bu süreç, yeni üretim araçlarının kullanılmasını ve kalıcı yerleşim alanlarının oluşturulmasını beraberinde getirmiştir. Buna bağlı olarak üretim faaliyetleri de artmıştır (Aytan, 2021). İnsanların daha fazla yiyecek ve malzeme üretmeleri, değiş-tokuşun artmasına ve böylece ticaret olgusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ticaretin yayılmasıyla birlikte insan topluluklarının yapısı ve işleyişi de önemli ölçüde değişmiştir (Uyanık ve Berk, 2016).

Bu dönemde sosyal sınıfların oluşmaya başladığı görülmektedir. İnsanlar arasında zenginlik-yoksulluk gibi kavramlar varlığını göstermeye bu dönemde başlamıştır. Bu durum ise toplum içinde farklı sosyal sınıfların oluşmasına yol açmıştır. Zenginler daha fazla kaynağa sahipken, diğerleri daha sınırlı kaynaklarla yetinmek zorunda kalmıştır (Karataş, 2017). Bunun yanında, bu dönemde ekonomide görülen çeşitlenme, ticaretin artmasının etkisiyle farklı ekonomik faaliyetlerin ortaya

ıkmasına sebep olurken değişen ekonomik gereksinimlere yanıt olarak, tarım, üretim ve ticaret gibi sektörler daha fazla gelişmiş ve genişlemiştir (Yurtseven, 2021).

Son olarak, toplumların daha karmaşık hale gelmesiyle yönetim anlayışı da yeni koşullara uyum sağlamak amacıyla evirilen bir olgu haline gelmiştir. Toplulukların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak, kaynakları daha verimli kullanmak ve toplumsal dengeleri korumak için yönetim anlayışı anlam kazanmıştır. Yönetim, karmaşık toplumsal ve ekonomik yapıları etkili bir şekilde yönlendirebilmek için kendisini sürekli olarak geliştirmiş ve adapte etmiştir (Fidan, 2003).

Aynı zamanda neolitik dönemde toplumsal yapıdaki değişimler, bireylerin etkileşimlerini farklılaştırarak toplumsal görevlerin oluşmasına ve yerleşmesine neden olmuştur (Kuşak Toprak, 2020). İnsanlar artık belirli üretim faaliyetlerine odaklanarak toplumsal görevleri üstlenmişlerdir. Tarım, hayvancılık, zanaat, ticaret gibi farklı alanlarda çalışanlar arasında işbölümü yapılmıştır (Kılıç ve Erdem, 2015). Bu dönemin getirdiği toplumsal karmaşıklık, yönetim sistemlerinin gelişmesine, yasaların oluşturulmasına ve kültürel zenginliğin artmasına sebebiyet vermiştir (nal ve apkın, 2019).

Yerleşik hayatta iş bölümlerinin devamını sağlamak ve iş gruplarını yönlendirmek için işi iyi bilen, iş akışını ve işleyişini sağlayacak liderlere gereksinim duyulmuştur (Doğan, 2021). Topluluğun veya iş gruplarının lideri konumundaki bu kişiler, toplumun ya da kitlenin ihtiyaını karşılamak için gerekli işleri organize etmiş ve işbölümü yapmıştır. Aynı zamanda bu kişiler, toplumun güvenliği için de sorumluluk almış ve savunma gibi toplumun veya kitlenin hayatta kalma faaliyetlerinde öncülük etmişlerdir (Akyüz ve Akyüz, 2022).

Sonuç olarak yerleşik hayatın ortaya çıkışı, toplumların yönetim ihtiyaını doğurarak tarih boyunca yönetim kavramının gelişmesine yol açmıştır (Childe 195;

Akt. Atila ve Uyar, 2022). Bu bağlamda toplum veya iş grubu liderleri, başlangıçta bu kavramları net bir şekilde isimlendirmese de, 20. yüzyılda dile getirilen planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdümleme, denetleme işlevlerini üstlenmişler ve topluluğa liderlikle birlikte yönetimi de yürütmüşlerdir (Yenisu, Şahin ve Öztekkeli, 2019).

18. yüzyılda sanayi devrimi ile gelişen teknoloji sayesinde üretimde fabrikalaşma başlamış ve endüstrileşmenin hızlanması büyük iş örgütlerinin kurulmasına neden olmuştur. Böylelikle sanayi devrimi, toplulukların taşralardan şehirlere doğru yönelmelerini başlatmıştır (Pustu, 2006). Taşralardan şehirlere göç eden insanlar ile şehirde yaşayan insanlar arasında benzer kültürlerin bulunması, ortak işlerde çalışmaları için bir fırsat yaratmıştır. Ancak bu durum başlangıçta kültürel bağlar oluşturmakla birlikte yönetim süreci içerisinde, çalışanların seçimi ve işe alımı esnasında kayırmacılığa, eşitsizliğe ve adaletsizliğe yol açan yeni bir boyut kazandırmıştır (Solmaz, 2014).

Sanayi devriminden sonra bir bilim dalı olarak görülmeye başlanan yönetim bilimi, doğrusal bir ilerleme göstermemiş aksine çeşitli disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından farklı fikirler ve perspektifler sunularak geliştirilmiştir (Karaca, 2019). Bu sebeple yönetim alanındaki ilerlemeleri sınıflandırmak zor olsa da, birbirinden farklı fikirleri, ortaya çıkış nedenleri, hedefleri, içerikleri temel alınarak sınıflandırılma imkânı bulunmuştur (Özer ve Çiftçi, 2022).

Bu bağlamda sanayi devriminden sonra, 19. yüzyılın sonu ile 20. yüzyılın başlarında örgütlerin gelişmesiyle birlikte üretimin önem kazanması ve kar amacının öne çıkması, üretim ve insan kaynakları yönetimi süreçlerini daha da karmaşık hale getirmiştir. (Alkan ve Kurnaz, 2022). Bu doğrultuda yöneticilerin örgütsel kaynakları en uygun şekilde kullanma istekleri, klasik yönetim yaklaşımlarını doğurmuştur (Bolat

ve arkadaşları, 2008:26). Klasik yönetim yaklaşımı, iki temel fikir etrafında şekillenmektedir. Bu bağlamda ilk olarak Frederick Taylor'ın yönetim anlayışı, örgüt işleyişinde makineleşmeyle birlikte insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasına odaklanmaktadır. Yönetim biliminin ilk dönemlerinde, örgütteki çalışanlara değer vermeden yalnızca üretim ve kazanç üzerine yoğunlaşmaktadır. Ek olarak örgüt işleyişinde görev dağılımı, uzmanlaşmanın teşvik edilmesi ve parça başına ödeme ile performansın artırılabilceği öngörülmektedir (Akpınar ve Öğütoğulları, 2016).

Klasik yönetim anlayışı, Henri Fayol ve Max Weber'in geliştirdiği biçimsel örgüt yapısının tasarımıyla da ilişkilidir. Weber, bürokrasi kavramını vurgulayarak rasyonel ve hiyerarşik bir örgüt yapısını önerirken, Fayol örgüt yönetiminde temel işlevlerin tanımlanmasını ele almaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020).

Klasik yönetim yaklaşımı, genel olarak örgütleri mekanik bir perspektifle ele almış ve adeta çalışanı robot gibi algılayan bir örgüt anlayışını benimsemiştir. Özellikle örgütsel yapıya büyük önem verirken, çalışanları sadece verimlilik açısından değerlendirerek, onları ekonomik ve mekanik varlıklar olarak görmektedir (Ekinci, 2019).

Örgütlerin giderek büyümesi, değişen iş dinamiklerine ayak uydurma gerekliliği, katı bir hiyerarşik düzen, sendikal örgütlenme, işgören gereksinimi ve beklentilerinin göz ardı edilmesi gibi unsurlar, klasik yönetim anlayışının yetersizliğini ortaya koymuş ve örgütlerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu zorluklarla başa çıkmak ve işletmeleri daha verimli hale getirmek amacıyla yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden sonra neo-klasik yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir (Çetin, Mutlu, 2010: 67; Akt. Öztürk ve Demir, 2017).

Neo-klasik yönetim anlayışı, örgüt işleyişini insan merkezli bir yaklaşımla ele alarak, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin sadece makineleşme ve prosedürlerle değil, aynı zamanda çalışanların işten duydukları memnuniyeti ve işe bağlılığı artırarak başarılı olabileceğini savunmaktadır (Asunakutlu, 2001).

Eton Mayo, Rensis Likert, Frederick Herzberg gibi önemli isimler, neo-klasik yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlamışlardır (Öztürk ve Demir, 2017). Özellikle Eton Mayo ve F. Roethlisberger'in liderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları, işyerinde maddi olanaklar ve dinlenme alanlarının yaratılmasının verimlilik üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ek olarak, çalışanların işteki verimlilikleri için istekleri, beklentileri ve üst-ast ilişkilerinin büyük önem taşıdığını vurgulamıştır (Deniz ve Erdener, 2016). Hawthorne araştırmaları, insan unsurunu ele alarak iş yerlerinde sosyo-psikolojik ortamları ve grup dinamiklerinin gelişimine katkıda bulunmuştur (Macefield, 2007).

Modern yönetim anlayışı, neoklasik yönetim anlayışını takip eden ve günümüze kadar uzanan bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşım, örgütleri izole birimler olarak değil, bir bütün olarak değerlendirmekte ve çevresel koşulları dikkate alarak örgütü açık bir sistem olarak ele almaktadır. Temelinde yer alan yaklaşımlar, sistem teorisi ve durumsallık teorisi yaklaşımlarına dayanmaktadır (Kara ve Çavuş, 2014).

Sistem yaklaşımı, bir örgütü bütün olarak değerlendirmekte ve içindeki etkileşimli, birbirine bağımlı alt sistemlere odaklanmaktadır. Bu perspektif, örgütü, tüm çalışanların enerjisinin birleşiminden oluşan sinerjiye sahip bir bütün olarak görmektedir. Ayrıca herhangi bir organın bozulması veya aksaması durumunda tedbir alınmadığı sürece örgütü entropiye götürebilecek organlar arası etkileşimi vurgulamaktadır. Sistem yaklaşımı, örgütü içinde bulunduğu çevre ile ilişki içinde açık

bir sistem olarak kabul etmektedir (Mili ve Nasrullah, 2014; Akt. Ferdous, 2017). Bu bağlamda örgüt, çevresel etkileşimlere ve değişen koşullara adapte olabilen bir yapı olarak varsayılmaktadır. Bu anlayış, iç ve dış çevre arasındaki sürekli bilgi ve enerji akışını vurgulamaktadır. Ek olarak sistem yaklaşımı, döngüsel ilişkileri, geri besleme mekanizmalarını ve sürekli öğrenmeyi teşvik ederek örgütün gelişme ve adaptasyon kapasitesini artırmaktadır (Öneren, 2012).

Durumsallık teorisi, örgütlerin çevresel değişkenlere uyum sağlama çabalarını inceleyen bir yönetim teorisidir (Mahmud ve arkadaşları, 2021). Bu teori, her örgütün benzersiz olduğunu ve her örgüt için geçerli tek bir doğrunun olmadığını savunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin başarısı, çevresel faktörlere uyum sağlama ve uygun stratejiler geliştirme yeteneğine bağlıdır. Her örgüt, kendi çevresel bağlamında etkili olmak için farklı stratejiler benimseyebilmektedir (Alatawi ve arkadaşları, 2012)

Durumsallık teorisi aynı zamanda çeşitli faktörlere bağlı olarak değişen liderlik tarzlarının varlığını da vurgulamaktadır. Liderin kategorize edilmesi, durumun detaylı bir şekilde tanımlanması ve örgütün geçmişinin göz önüne alınması liderliği etkileyen önemli faktörlerdir (Bozbey, 1997). Aynı zamanda teori, liderliğin karmaşık bir yapıya sahip olduğuna vurgu yaparak, genel geçer bir liderlik modelinin her zaman uygun olmadığını belirtmektedir (Sağır ve Emişoğlu, 2013). Sağır'a (2013) göre liderlik, mevcut durum ve koşullar dikkate alarak incelenmeli ve çeşitli faktörlere bağlı olarak değişen bir süreç olarak anlaşılmalıdır. Bu çerçevede, her yönetici, örgüt içindeki durumsal bağlamında başarı elde etmek için farklı liderlik stratejilerini uygulayabilmektedir.

Sistem ve durumsallık yaklaşımları, örgütlerin karmaşıklığını ve çeşitliliğini anlayabilmek için üstünde durulan önemli yönetim yaklaşımlarıdır (Ekinci, 2019). Ancak, 1990'lı yıllarda işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı, vekalet kuramı gibi

kuramların gündeme gelmesi, örgüt teorisi ve yönetim bilimi alanında evrimin habercisi olmuştur (Doğan, 2018). Oliver (1990), işlem maliyeti kuramını bir örgütün içsel ve dışsal etkileşimlerinin maliyetlerini azaltarak verimliliği artırmayı hedeflemesi olarak tanımlamaktadır (Mert ve Şen, 2019). Kaynak bağımlılığı kuramı, bir örgütün dış kaynaklara olan bağımlılığını vurgulamaktadır. Örgütlerin yalnız başlarına var olamayacağını ve bir örgütün işgücü, hammadde veya ekipman temini, ürün satışı için çevresiyle ilişki kurmak zorunda olduğunu öne sürmektedir (Wisnieski ve Dowling, 1997; Akt. Meydan, 2011). Vekalet kuramı, bir kişinin (vekilin) başka bir kişi veya kuruluş adına (yetkilinin) kararlar almasını ve bu süreçte ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını inceleyen bir ekonomik ve yönetim teorisidir (Kobal ve Ataman, 2018).

Bu kuramlar, post-modern düşüncenin altında şekillenmektedir. Post-modern yönetim, geleneksel örgüt teorilerini sorgulayarak örgütleri daha esnek ve çeşitli bir bakış açısıyla ele almaktadır (Doğan, 2007). İşlem maliyeti, kaynak bağımlılığı ve vekalet kuramı gibi kuramların ötesine geçerek, örgütlerin karmaşıklığını anlama ve değişen iş ortamlarına daha etkin adapte olma çabasını temsil etmektedir (Seçtim ve Erkul, 2020).

Öte yandan, post-modern yönetimde liderlik, daha çok işbirliği ve iletişim üzerine odaklanmaktadır. Liderler, ekip üyeleriyle etkileşimde bulunarak ortak anlayışları geliştirmeye çalışır ve karar alma süreçlerine katılımı teşvik eder (Atılğan, 2020). Post-modern yönetimin liderlik yaklaşımının, örgüt içindeki çeşitli perspektifleri birleştirme ve inovasyonu teşvik etme özellikleri, toplam kalite yönetimi (TKY) kavramıyla önemli bir bağlantı oluşturmaktadır. TKY, örgütlerde sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, ve çalışan katılımına vurgu yaparak kalite odaklı bir kültür oluşturmayı amaçlamaktadır (Acar ve Sevinç, 2013: 4; Akt. Doğan, 2015).

Post-modern liderlik ve TKY'nin bağdaşması, liderlerin işbirliği ve iletişimle örgüt içinde ortak anlayışları güçlendirmeye odaklanmasını içermektedir. Liderler, TKY prensiplerini benimseyerek çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek örgüt içinde çeşitli bakış açılarının bir araya gelmesini, ürünün kalitesinin ve hizmet verilen kitlenin memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır (Eren, 2008; Akt. Gülnar, 2021).

Bu birleşim, hem post-modern liderlik ilkelerinin esneklik ve çeşitliliği vurgulaması hem de TKY'nin sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık prensiplerini içermesi bakımından, örgütlerin inovasyonu ve sürdürülebilir başarıyı artırma çabalarına etkin bir katkı sağlamaktadır (Âlimoğlu, 2010).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), liderlik, yönetim, iş, sistem, iletişim ve süreç kalitesi gibi unsurların birleşimini vurgulayarak, örgüt başarısının bu çeşitli bileşenlerle etkilendiğini ifade etmektedir (Gülnar, 2021). Bu perspektiften bakıldığında, Masaaki İmai'nin sözleri, kalitenin öncelikle insan kaynaklı olduğu fikrini ön plana çıkarmaktadır. Donanım ve uygulama kuralları ne kadar önemli olursa olsun, İmai, insanın doğru yerine yerleştirilmediği durumda kalite kavramının eksik kalacağını belirtmektedir. Böylelikle uzmanlaşma, çalışanların niteliklerine göre yerleştirilmesine (doğru örgütlemeye) vurgu yapılmaktadır (İmai, 1997; 41 Akt. Aktan, 2012).

Bu bağlamda, İmai'nin vurguladığı gibi, insan faktörü örgüt kalitesinin temel taşıdır. İnsanın motivasyonu ve doğru yerde yer alması, donanım ve uygulama kurallarının etkili bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu durum sadece ürün kalitesi değil, aynı zamanda iş süreçleri, iletişim ve yönetim kalitesi gibi diğer unsurları da olumlu yönde etkileyerek örgütün genel başarısını artırmaktadır (Aktan, 2012).

Aynı zamanda, 1990'lı yıllarda, Japonya'da TKY tartışılırken Amerikalı bilim adımı Peter Senge'nin katkısıyla öğrenen örgüt kavramı gündeme gelmiş ve örgütlerin bu olguya ilgi duymasında etkili olmuştur (Marquardt ve Reynolds, 1995; Akt. Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002). Öğrenen örgüt, sürekli öğrenme ve gelişme kültürünü benimseyen, bilgiyi etkili bir şekilde yöneten ve bu bilgiyi organizasyon genelinde kullanarak adaptasyon sağlayabilen bir organizasyon tipini tanımlamaktadır (Öneren, 2008). Bu kavram, bireylerin ve örgütün bilgiyi etkili bir şekilde edinmesi, paylaşması, depolaması ve uygulamasını ön planda tutmaktadır (Karahana ve Yılmaz, 2010).

Öğrenen örgütler, değişen koşullara adaptasyon sağlamayı ve sürekli gelişmeyi amaçlayarak iş süreçlerini etkin bir şekilde yönetmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik etme, hatalardan ders çıkarma ve yaratıcılık gibi unsurlar öğrenen örgütlerin temel ilkeleridir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002).

Bu model, sadece iş süreçleriyle sınırlı kalmayarak çalışanların bireysel ve kolektif öğrenme süreçlerine odaklanılarak çalışanların gelişimine değer vermektedir. Bu nedenle öğrenen örgüt modeli, çalışanlara kariyerlerini şekillendirme ve yeteneklerini artırma fırsatları sunmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015).

Öğrenen örgüt kuramı, adil iş koşulları ve eşit fırsatlar prensiplerini de içermektedir. Buna bağlı olarak çalışanların kişisel ve özlük haklarına saygı gösteren bir yapı oluşturmaktadır (Artantaş, 2019).

20. yüzyıl da kazanılan çalışan hakları günümüzdeki neo-liberal yaklaşımların etkisiyle yok sayılmaya başlanmıştır (Hendrikse, 2018). Bu etki, örgütlerde çalışan haklarının törpülenmesine veya onlara eksik verilmesine yol açmaktadır. Bu durum, yöneticiler ve çalışanlar arasında gayriresmi veya gayriyasal ilişkilerin varlığıyla da

birleşerek adaletsizlik, eşitsizlik, kayırmacılık, liyakatsizlik gibi olguları da beraberinde getirmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014).

Etik veya yasal dayanağı olmayan davranışlardan olan kayırmacılık, Türk Dil Kurumunca menfaat sağlama amacıyla belirli bir kişi ya da gruba öncelik tanıma, onları diğerlerine tercih etme eğilimi (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021) olarak tanımlamaktadır. Ek olarak kayırmacılık, iş örgütlerinde yetkililerin, özel bir yakınlık duyduğu bireylere adaletsiz ve iş etiğine aykırı bir biçimde yardım etme eğilimi olarak da tanımlanabilmektedir (Aydın, 2012; Akt. Tabancalı, 2018). Kayırmacılık bir diğer adıyla iltimas halk arasında kollama, torpil, adam kayırma olarak da bilinmektedir (Demirbilek, 2018).

Alan yazın taramasında kayırmacılık farklı kategoriler altında ele alınmaktadır. Bu kategoriler arasında “eş-dost kayırmacılığı (kronizm)”, “akraba kayırmacılığı (nepotizm)”, “siyasal kayırmacılık”, “patronaj”, “cinsel kayırmacılık” bulunmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014; Demirbilek, 2018).

Kronizm olarak da bilinen eş-dost kayırmacılığı, üst düzey kişilerin, istihdam, terfi ve diğer kararlarda liyakat yerine ahab-çavuşluk ilişkisine göre bazı kişi veya kişilere ayrıcalık tanınması olarak bilinmektedir (Karakaş ve Güven, 2009; Akt. Özkanan ve Erdem, 2014). Türkiye’de benzer kayırmacılık uygulamalarına rastlanmaktadır. Bu tür durumlar, toplumda güvensizlik duygusunun artmasına neden olmaktadır (Bayhan, 2002).

Nepotizm olarak da bilinen akraba kayırmacılığı, bir örgütün yönetim kurulunda bulunan bireylerin, aile bağlarına dayalı olarak belirli bir kişi ya da grup lehine ayrıcalık tanınması anlamına gelmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Bu tür uygulamalar, örgüte duyulan adalet algısını ciddi şekilde zedelemektedir (Yavuz ve Güçer, 2021).

Akraba kayırmacılığının yoğun olduğu ülkelerde, kamu ve özel sektör işleyişinde sıkça sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun yaşanmasındaki temel sebep, personel istihdam kriterlerinde ehil ve liyakat temelli yaklaşım yerine, ailevi bağlara dayalı tercihlerin öncelikli olmasıdır (Erirençelebi ve Ertürk, 2011).

Bu çarpık düzen içerisinde en dikkat çekici kayırmacılık uygulamalarından biri olan siyasi kayırmacılık diğer adıyla partizanlık, siyasi partilerin iktidara geçtikten sonra destekçileri oldukları bireylere özel ayrıcalıklar tanıyarak haksız avantajlar sağlamaları olarak ifade edilmektedir (Bayhan, 2002). Bu bağlamda bu uygulamalar, liyakat temelli istihdamın sağlanmasının önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Bu doğrultuda toplumsal güveni de erozyona uğratmaktadır.

Siyasi kayırmacılık ve patronaj, benzer kavramlar gibi görünse de aslında temelde farklılık göstermektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Patronaj, yeni iktidara gelen siyasi partinin, üst düzey bürokratik görevi yapan kişileri görevden alarak, kendi partisine mensup yandaşlarını liyakat esas alınmaksızın ataması anlamına gelmektedir. Bu süreçte, siyasi sadakat ve kişisel bağlantılar, yetenek ve liyakatin önüne geçmektedir (Demirbilek, 2018).

Son olarak cinsel kayırmacılık, bir iş örgütünde yönetici ve işgören arasında romantik veya cinsel bir ilişki sonucu işgörenin haksız ayrıcalık kazanmasını ifade etmektedir. Bu durum, işyerindeki güç dinamiklerini ve profesyonellik normlarına ciddi şekilde zarar vermektedir (Sheridan, 2007; Akt. Erdem ve Meriç, 2012). Özellikle bu tür kayırmacılıkta, işyerinde adil bir rekabetin ve objektif kriterlerin öne çıkması zorlaşmaktadır. Cinsel kayırmacılığın etkileri sadece bireyleri değil, aynı zamanda işyerinin genel iklimini ve çalışanların motivasyonunu da olumsuz yönde etkilemektedir (Şahin, 2021).

Sonuç olarak örgütlerde yapılan kayırmacılık davranışları, çalışanların bireysel düzeyde yaşadığı sorunlardan başlayarak kurumsal düzeyde örgütün genel sağlığına kadar çeşitli olumsuz etkilere neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, kayırmacılığın çalışanların işe olan güvenini sarsarak motivasyonlarını düşürdüğünü (Büte, 2011; Argon, 2016; Küçükgüney Muca, 2019; Kahraman, 2020), iş performanslarının azalmasına (Bolat ve ark, 2019; Akar, 2020; Karakavuz ve Çini, 2023) ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açtığı saptanmıştır (Büte, 2011; Yılmaz ve Uzun, 2022; Sezici ve Yıldız, 2017).

Diğer araştırmalarda ise iş örgütündeki kayırmacılık uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılığını (Sarıboğa, 2017; Doğan ve Yaman, 2022; Özdemir ve Gündüz, 2022; Erdem ve Meriç, 2012, Çağatay ve Öztürk, 2023), örgüt içi işbirliğini azalttığını vurgulamışlardır (De Cremer, 2005; Ayas ve Atmaca, 2023).

Ek olarak, adil bir rekabet ortamının olmaması, çalışanların yaratıcılık ve inovasyonun zayıflamasına yol açmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmedikleri bir ortamda, yeni fikirler ortaya koymak ve risk almak konusunda çekinceler yaşamaları muhtemeldir. Bu nedenle, örgütün devamlılığını sağlama konusunda önemli engeller oluşturmaktadır (İskele, 2009; Ballı ve Özgenel, 2021).

Sonuç olarak, kayırmacılığın iş örgütleri üzerindeki bu olumsuz etkilerini önlemek için adil, şeffaf ve etik ilkelere dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak hayati önem taşımaktadır.

Kayırmacılık, okulların yönetsel problemleri arasında da görülmektedir. Bu bağlamda, hem kültürel hem de siyasi benzeşmelerimizin çok sayıda olduğu Türkiye'deki okullarda meydana gelen kayırmacılık uygulamalarının detaylı bir şekilde incelenmesi, KKTC okulları için önemli bir referans olabilmektedir.

Türkiye’de kayırmacılık uygulamaları, okulların yönetsel problemleri arasında da çoğu zaman karşımıza çıkmaktadır (Gider ve Okçu, 2021). Bir okulun yönetim biçimini yönlendiren kişiler ise okul müdürleridir. Okul müdürleri, okulun eğitim-öğretim faaliyetlerini yönetmek, madde ve insan kaynaklarını etkili ve amaca uygun kullanmak, kaynakları eşit paylaşmak, ortak paydaşlar ile işbirliği sağlamak, öğrencilerin ve kurumun güvenliğini sağlamak, diğer faaliyetleri organize etmek gibi birçok görevi bulunmaktadır (Çetin, 2019). Günümüzde okul müdürlerinden/yöneticilerden idari görevlerini yerine getirmeleriyle birlikte diğer çalışanlara liderlik etmeleri, onların dilek, istek, beklenti ve şikayetlerini de dikkate alması beklenmektedir (Sancar, 2013). Bunların yanı sıra birer lider olarak okul müdürlerinden vizyon belirleme, stratejik planlama, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini zenginleştirme, iletişim becerilerine sahip olma, olumlu okul kültürü oluşturma ve mesleki etik ilkelere sahip olma gibi özellik ve becerilere de sahip olmaları beklenmektedir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

Eğitim kurumlarının temel taşı olan okul müdürleri, içinde bulundukları örgüt ve çevresi ile yakın ve insanlarla yoğun etkileşim içinde oldukları için, sergiledikleri tutum ve davranışlar toplum için büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, bir okul müdüründen beklenen en önemli özelliklerden biri etik değerlere sahip olmasıdır (Taymaz, 2003). Etik değer, doğru ile yanlış arasındaki ahlaki değerlendirmeleri ifade etmekte ve dürüstlük, adalet, şeffaflık, eşitlik, güvenilirlik gibi temel evrensel prensipleri içermektedir. Sonuç olarak bireylerin davranışlarını yönlendiren ahlaki bir rehber olarak kabul edilmektedir (Can, 2020).

Okul müdürlerinin etik değerlere uygun davranmaları, yönetim becerilerini olumlu yönde etkilemekte ve sağlıklı bir okul kültürü ve eğitim ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Etik değerlerin göz ardı edilmesi durumunda,

etik dışı kabul edilen kayırmacılık uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Kaya, 2022). Özellikle okul müdürlerinin adalet, eşitlik, şeffaflık gibi etik değerlere öncelik tanımayarak, manevi bağlara dayalı, öğretmenler arasında birine veya birilerine ayrıcalık sağlamaları kayırmacı okul ortamını oluşturmaktadır. Alanyazın taramasına göre, okul müdürlerinin öğretmenler arasında sağladığı ayrıcalıkların; ders saatlerinin ayarlanması, nöbet sayısının belirlenmesi, görev dağılımı ve ödüllendirme gibi kritik konuları içerdiği saptanmıştır (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

Etik yönetim anlayışı, eğitim kurumunda güvenin ve saygının artmasına katkı sağlayarak sağlıklı bir okul ikliminin ve okul kültürünün oluşmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar da okul müdürleri tarafından öğretmenler arasında uygulanan kayırmacılık, öğretmenlerin adalet algısını, iş doyumunu, işe bağlılığını, işe duyulan güveni ve motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür (Polat ve Kazak, 2014; Argon, 2016; Özdemir ve Gündüz, 2022) Bu durum, sadece öğretmenler arası ilişkileri değil aynı zamanda okulun bütünlüğünü, okul kültürünü, okul iklimini, derslerin niteliğini ve öğrenci başarısını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Sonuç olarak, okul müdürlerinin liderlik rollerini etik değerlere dayandırarak adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri kurum için büyük önem taşımaktadır. Bu etik yönetim anlayışı, okulun sürdürülebilir başarısını destekleyerek öğrencilerin eğitim kalitesini olumlu yönde etkileyecektir (Kaya, 2022).

1.1 Problem Durumu

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Akdeniz'in üçüncü büyük adası olan Kıbrıs adasının kuzeyinde yer almaktadır. Kıbrıs adasının yüz ölçümü 9.251 km²' dir. KKTC, bu küçük alanının üçte birinden biraz fazlasını kapsayan ve TC dışındaki dünya ülkeleri tarafından hukuken tanınmayan bir devlettir. KKTC merkezi yönetim

açısından 6 ilçeye ayrılmıştır. Bu ilçeler; Gazimağusa, İskele, Lefkoşa, Girne, Güzelyurt ve Lefke' dir (Erengin, 2019). En son yapılan 2021 yılı nüfus sayımına göre, KKTC'nin nüfusu 390.745 kişiden oluşmaktadır (KKTC İstatistik Kurumu, Ekim 2022). Bu bilgiler doğrultusunda, KKTC'nin küçük bir ada parçası üzerinde olması ve nüfusunun görece az olması, insanların birbirini tanıma ve samimi ilişkiler kurma olasılığını artırmaktadır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, ada kültürüne sahip bir toplum olduğundan, diğer ülkelerdeki toplumlardan farklı bir sosyal yapıya sahip olabilmektedir. Bu nedenle, Kuzey Kıbrıslı insanlar arasındaki aile, komşuluk, eş-dost bağlarının güçlü olduğu görülmektedir (Sancar, 2013; Erbilen, Sönmez ve Eray, 2022). Bu bağlar, eş-dost kayırmacılığı ve akraba kayırmacılığı gibi uygulamalarının ortaya çıkma olasılığını da artırmaktadır. KKTC'de yapılan araştırmalar, KKTC'de kayırmacılık uygulamalarının yapıldığından bahsetmektedir. Örneğin, ABD'nin 2020 dışişleri raporuna göre, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin yasama ve yürütme organlarında iltimas, hesap verilebilirlik eksikliği gibi problemlerin yaşandığına dair bir görüş bildirmiştir. Aynı kaynak Kıbrıs Türk Amme Memurları Sendikası'nın, 2020 yılında yayınladığı bir basın açıklamasına referans vererek, Ulusal Birlik Partisi ve Halkın Partisi (UBP – HP) koalisyonun seçim öncesi usulsüz bir şekilde 209 personel alımı gerçekleştirdiğini açıklamıştır. Yine aynı kaynak eski ombudsman Emine Dizdarlı'nın raporunu referans göstererek 2021 yılında Bakanlar Kurulu kararı olmaksızın, Kıbrıs Türk Elektrik Kurumu Çalışanları Sendikası ve Kıbrıs Türk Elektrik Kurumu arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinde, nitelikli personellere terfi yapılmadığı, sınav münhalinin açılmadığı, kayırmacılığın öne çıktığı bir yol izlendiği belirtilmiştir. Bu olaylar, siyasi kayırmacılık ile birlikte akraba kayırmacılığı ve eş-dost kayırmacılığı

gibi olguları da içerebilen bir dizi sorunun göstergesidir (U.S. Department of State, 2020).

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki kayırmacılık uygulamaları, yalnızca yürütme organlarını değil, KIB-TEK gibi diğer devlet kurumlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda, kayırmacılık toplumun çeşitli kesimlerinde güven eksikliği, adalet duygusunun zedelenmesi ve sisteme olan inancın azalması gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

KKTC'de devlet okulları, toplumun önemli bir parçasıdır. 728 yönetici ve 5.477 öğretmen kadrosuyla geniş bir çalışan kitlesine sahiptir (MEB, 2023). Bu sebeple, iltimasın sıradan bir uygulama olduğu iddia edilen bu küçük toplumda etik dışı olan bu davranışın okullara da sıçraması kaçınılmaz gibi görünmektedir. Okul müdürleri tarafından uygulanan iltimas, kendilerine fayda sağlayacak şekilde etik ilkelerden saparak, arkadaşlık (asker, okul), akraba/yakınlık (amca, hala, dayı, yeğen, komşu) ve her tür '-daşlık' (dindaşlık, mezhepdaşlık, toprakdaşlık, sendikadaşlık, cinsiyetdaşlık, partidaşlık) gibi manevi bağlar doğrultusunda kurum içerisindeki bireylere imtiyaz tanınması ve onları yüceltmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Okul müdürünün öğretmenler arasında kayırmacılık yapması, okul içerisinde haksız bir ortam oluşmasına ve kültürünün bozulmasına sebep olmaktadır. Okul müdürünün bazı öğretmenlere daha az ders saati, daha az iş yükü, okula geliş-gidiş saatlerinde esneklik gibi avantajlar sağlaması öğretmenler arasında bölünmelere yol açmaktadır (Gider ve Okçu, 2022). Okul ikliminin bozulması, çalışanların iş motivasyonunu ve iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Kaya, 2022). Dolaylı olarak bu gibi davranışlar, eğitim kalitesinin de düşmesine neden olurken, düşük eğitim kalitesi sayesinde insanların yetersiz bilgi ile

hareket etmesine ve toplumsal problemlerin çözümünde yetersiz kalmalarına neden olmaktadır (Korkmaz, 2017)

Tüm çevrimiçi kaynaklar ve üniversite kaynakları taranmasına rağmen ülkemizde okul müdürlerinin kayırmacılık tutumları ve öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, 2014 yılında, o zamanki KTÖS başkanı olan Şener Elcil'in 18 öğretmen ile birlikte yaptığı basın açıklamasında, bir okul müdürünün öğretmenler arasında ciddi kayırmacılık yaptığını ifade etmiştir (Yenidüzen, 2015 15 Haziran). Bu konunun ülkemizde eğitim kalitesi üzerindeki olumsuz etkileri düşünüldüğünde, konuyla ilgili bilgi ve veri eksikliği konunun derinlemesine anlaşılması yönünde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, kendimin de mensubu olduğu ve deneyimlediğim ilköğretim okullarında okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarını ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemek amacıyla tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar'ın da görüşlerini alarak nitel bir çalışma yapmaya karar verdim. KKTC anaokulları ve ilkokulları KKTC MEB ilköğretim dairesine bağlıdır. Bu çalışma ilköğretim dairesine bağlı Lefkoşa ilçesi devlete ait anaokulları ve ilkokulları ile bu okullarda görev yapan öğretmenleri ve onların görüşlerini kapsayacaktır.

1.2 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın amacı, KKTC'nin Lefkoşa ilçesine bağlı devlet anaokullarında, okul öncesi sınıfları bulunan ilkokullarında ve okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarını incelemek ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerini öğretmenlerin bakış açısıyla ortaya koymaktır. Yapılacak olan araştırma, okul müdürlerinin kayırmacılık tutum ve davranışları hakkındaki ilgili alan yazına katkı sağlamayı ve konuyu

inceleyecek diğer araştırmacılara da yol göstermeyi hedeflemektedir. Bunun yanı sıra araştırma bulguları doğrultusunda topluma, akademisyenlere ve Milli Eğitim Bakanlığı'na okul yönetimindeki kayırmacılık uygulamaları hakkında bilgi verilmesi de amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda, okul müdürlerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile ilgili öğretmen bakış açısından aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır:

- 1) Katılımcıların, okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılık yapıp yapmadığına dair görüşleri nelerdir?
- 2) Katılımcıların, kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin öğretmenler arasında kimlere ve hangi tür kayırmacılık uyguladıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenler arasında sergilediği kayırmacı davranışların öğretmenler ve eğitim-öğretim ortamı üzerindeki etkilerini nasıl değerlendirmektedirler?

1.3 Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında yaşanan kayırmacılık davranışları, öğretmenlerin kurumlarına duydukları adalet ve güven duygularını zedeleyerek, okul bütünlüğüne ve okul iklimine zarar vermektedir (Argon, 2016). Bu durum ise öğretmen motivasyonunu ve iş performansını olumsuz yönde etkileyerek eğitimin kalitesini düşürmektedir (İşlek ve Gül, 2022). Eğitim kalitesinin düşük olduğu ülkelerde, değişen ve gelişen dünyanın ihtiyaçlarına uyum sağlayamayan ve yeterli niteliğe sahip olmayan bireyler yetiştirdiği görülmektedir. Bu nedenle, küreselleşen dünyaya uyum sağlayabilen, bilgi birikimi yüksek, yeniliğe ve gelişime açık bireylerin yetiştirilmesi için nitelikli eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Çetin, 2019). Bu bağlamda, okul yönetiminin kayırmacılık uygulamalarına sıfır tolerans göstererek adil,

eşit bir ortam sağlaması son derece önemlidir. Adil bir okul ortamı, öğretmenlerin iş motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyerek öğretmenler arası işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Sancak, 2021). Böylelikle, öğrencilerin ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli eğitim almalarına imkân sağlamaktadır.

Bu araştırma sonuçları, okul yönetimindeki kayırmacılık uygulamalarının varlığını belirleme ve öğretmenler üzerindeki etkilerini ortaya koyma yoluyla, eğitim ortamlarının iyileştirilmesi ve etik tutum ve davranışların benimsenmesi açısından okul müdürlerine, üst düzey yöneticilere ve ödül-ceza sistemlerini belirleyen eğitim politikası oluşturuvcu mercilere önemli bir veri kaynağı sunacaktır.

Bu araştırma aynı zamanda, KKTC devlet anaokulları, okul öncesi sınıfları olan ilkokulları ve okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokullarda okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarını ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerini nitel analiz yöntemiyle derinlemesine inceleyen öncü çalışmalardan biri olacaktır. Bu bağlamda öğretmenlere, bilimsel bir ortamda seslerini duyurabilecekleri ve bilimsel yayınlarda yer alabilecekleri olanaklar sağlanacaktır.

Ek olarak, bulguların yayınlanması aracılığıyla toplumun bu konularda bilgilendirilmesi ve ilgili kişilerin bulguları, sonuçları, görüşleri ve önerileri değerlendirerek etik olmayan kayırmacılık davranışlarından kaçınmaları umulmaktadır.

1.4 Varsayımlar

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirileceğinden sürece yönelik varsayımlar ile birlikte felsefi varsayımlarını da içermektedir.

1.4.1 Felsefi Varsayımlar

- a. KKTC’de okul müdürleri tarafından yapılan kayırmacılık uygulamalarının, öğretmenlerin iş motivasyonlarını ve iş performanslarını olumsuz yönde etkilediği;
- b. Öğretmen motivasyonunu ve iş performansının azalmasından dolayı okul iklimini, öğretmen verimliliğini ve öğretmenler arası işbirliğini olumsuz yönde etkilendiği;
- c. Öğretmen verimliliğinin azalmasından dolayı eğitimin niteliğinin olumsuz yönde etkilendiği;
- d. Eğitim niteliğinin bozulmasından kaynaklı toplum için donanımlı, aydın, yenilikçi ve gelişime açık bireylerin yetiştirilemeyeceği varsayılacaktır.

1.4.2 Araştırma Sürecine İlişkin Varsayımlar

- a. Bu araştırmada katılımcı olarak yer alacak olan öğretmenlerin, kayırmacılığı etik dışı bir davranış olarak kabul ettikleri;
- b. Katılımcılardan, yeterli veri toplanabileceği;
- c. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının, araştırma sorularını yanıtlayacak gerekli verileri elde etmede yeterli olacağı;
- d. Bu araştırma için katılımcı öğretmenlerin araştırma sorularına samimi ve doğru cevaplar vereceği;
- e. Katılımcılar ile yapılacak olan görüşmelerin süresinin veri toplamak için yeterli olacağı;
- f. Katılımcılardan elde edilen verilerin araştırmacı tarafından doğru şekilde analiz edilip yorumlanacağı; ve
- g. Verilerin analizi için içerik analizi yönteminin doğru bir yöntem olacağı varsayılmaktadır.

1.5 Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma, KKTC Lefkoşa ilçesine bağlı devlet anaokullarında, okul öncesi sınıfları bulunan ilkokullarda ve okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarını sergileyip sergilemediği konusundaki görüşlerini içermektedir. Ayrıca, eğer sergileniyorsa, bu davranışların kimleri kapsadığına ve etkilerinin neler olduğuna dair bilgileri de içermektedir. Dolaylı olarak, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı anaokullarının ve anasınıfı olan veya olmayan ilkokulların müdür ve/veya müdür vekillerini de kapsamaktadır.

1.6 Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1) 2023- 2024 eğitim- öğretim yılında KKTC'nin Lefkoşa ilçesi ve bu ilçeye bağlı devlet anaokulları, okul öncesi sınıfları bulunan ilkokulları ve okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokullarında görev yapan öğretmenler;
- 2) Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşme formu;
- 3) Veriyi oluşturacak olan araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri; ve
- 4) Araştırmacının ulaşabildiği alan yazın ile sınırlıdır.

1.7 Tanımlar ve Kısaltmalar

1.7.1 Tanımlar

Bu bölümde araştırmada bahsedilen önemli kavramların tanımları bulunmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti bağlamında:

Anaokulu: Bu çalışmada bahsedilen KKTC MEB'e bağlı anaokullarında, 36-72 aylık çocuklara yarım gün eğitim-öğretim veren okul öncesi kurumları tanımlamaktadır. 4 yaşta zorunlu olmasa da, 5 yaş zorunlu eğitim kapsamındadır.

İlkokul: Bu çalışmada bahsedilen KKTC MEB'e bağlı devlet okul öncesi sınıfı olmayan ilkokul ve okul öncesi sınıfı bulunan ilkokulları kapsamaktadır. İlkokul, 6-11 yaş aralığındaki çocukların zorunlu eğitim gördükleri ilköğretim kurumlarıdır.

1.7.2 Kısaltmalar

HP: Halkın Partisi

KIB-TEK: Kıbrıs Türk Elektrik Kurumu

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KTAMS: Kıbrıs Türk Amme Memurları Sendikası

KTÖS: Kıbrıs Türk Öğretmenler Sendikası

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

UBP: Ulusal Birlik Partisi

Bölüm 2

ALAN YAZIN TARAMASI

Kayırmacılık, günlük yaşıntıda ve yönetim alanında tarih boyunca sıkça karşılaşılan bir sorun olmuştur. Özellikle kamu ve özel sektörlerde bu tür davranışlar yaygın bir şekilde gözlemlenmektedir (Karadirek, 2023). Kayırmacılık, haksız ve etik ilkelere aykırı bir biçimde kişi veya kişilerin herhangi bir konuda haksız kazanç elde etmeleri anlamına gelmektedir. Bu davranışlar, özellikle adalet, eşitlik, liyakat gibi evrensel etik ilkelere balta vurmaktadır (Prendergast ve Topel, 1996).

Eryılmaz (2002), kayırmacılığı iki farklı şekilde meydana geldiğini ileri sürmektedir. Eryılmaz'a (2002) göre ya kamu istihdamı sürecinde liyakat ilkesinin ihmal edilerek kayırmacı bir tutum sergilenmesi ya da kamu hizmetlerinin dağıtımında gereksinim kriterleri yerine, aynı partide bulunma, ideolojik yakınlık, arkadaşlık ilişkileri, akrabalık bağları gibi faktörlerin gözetilmesinden dolayı meydana gelmektedir.

Kayırmacılık, toplumlar tarafından etik dışı kabul edilmesine rağmen, yapılan alan yazın taramasında Türkiye'de sıkça rastlanan bir sorun olarak öne çıkmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014). Bu tür uygulamalara karşı Türk toplumu, genellikle tepki göstermemekte ve bu tepkisizliklerin altında yatan nedenler arasında; toplumsal değişim beklentilerinin düşük olması, zaman içerisinde bu tür davranışların toplum tarafından normalleştirilmesi ve iş kaybı gibi korku faktörleri bulunmaktadır (Dirlik ve Duman, 2022). Nitekim bu durum, kayırmacılığın kökleşmiş bir düzen haline gelmesine ve engellenememesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre ortaklaşa davranışcılık kültürüne sahip bir toplum olan Türk toplumunda, kayırmacılık eğilimleri oldukça yüksek ve yaygındır. Türk toplumu yine yapılan araştırmalara göre liyakat, adalet, eşitlik gibi ilkelerden uzak, kişisel ilişkilerin ön planda olduğu bir kültüre sahiptir. Bu bağlamda, Türk toplumunda akraba ve eş-dost gibi kayırmacılık davranışlarının sıkça gözlemlenmesi, böyle bir kültürün var olmasının sonucudur (Kemikkıran, 2019). Türkiye'deki iş örgütlerinde terfi, ödül, fırsat eşitliği gibi konularda meydana gelen kayırmacılığın, genellikle kişisel ilişkilere dayandığı vurgulanmaktadır. Ek olarak, aile bağları ve dostluk ilişkilerinin, iş örgütlerindeki karar süreçlerinde de ön planda olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, iş ilişkilerinin kişisel bağlara dayanması, örgüt başarısı, örgütsel güven ve işe bağlılık gibi hayati önem taşıyan faktörlere zarar vermesine yol açmaktadır (Toytok ve Uçar, 2018). Bu faktörlerin olumsuz yönde gelişmesi, örgütün devamlılığı için bir tehlike unsuru oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir örgütün sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için donanımlı, etik değerlere sahip, nitelikli, yol gösterici, iletişime ve liyakate önem veren yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Köksal, Kara ve Meydan, 2018).

Bu kavramların içeriğine baktığımızda; etik değer, bireylerin sosyal, ekonomik ve ekolojik çevresiyle uyum içinde yaşamasını düzenlemektedir. Aslında, etiğin temel işlevi, bir arada yaşamak için gerekli olan uyumlu davranışlara rehberlik etmektir (Akkoyunlu, 1998). Bu değerler, bireylerin doğruluk, adalet ve eşitliğe dayalı bir yaşam tarzını benimsemeleri anlamına gelmektedir (Cingi ve Yiğit, 2012).Türk Dil Kurumuna göre eşitlik, her insanın aynı olanaklara sahip olma hakkını tanımlarken; adalet, herkesin adil bir biçimde muamele görmesini ifade etmektedir. Ayrıca aynı kaynakta liyakat, işe ilgili sorumlulukları yerine uygun getirme yeteneği anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021).

İster iş dünyasında, isterse de kamuya ait hizmet sektöründeki örgütlerde, her yöneticinin örgütün genel işleyişinde çalışanları arasında eşitlik, adalet, liyakat ilkelerine göre davranması beklenmektedir. Etik değerlere sahip olan bir yöneticinin çalışanlar arasında kayırmacılık davranışı sergileme eğilimi oldukça düşüktür. Bu tarz bir yönetici, kararlarını objektif kriterlere dayandırarak çalışanların performansını ve yeteneklerini adil bir şekilde değerlendirmektedir. Nitekim bu durum, iş yerinde adil bir ortamın oluşmasına, yöneticiye duyulan güvenin artmasına, çalışanların işe bağlılığın yükselmesine ve çalışanlar arası işbirliğinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Karataş, 2021). Dolayısıyla, bu etik değerlere dayalı liderlik anlayışı, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin olumlu yönde şekillenmesine vesile olmaktadır.

Etik değerlere sahip olmayan yöneticilerin, örgüt içerisinde adil ve eşitlikçi olmayan davranışlar sergilemeleri, çalışanların motivasyonunu düşürerek iş performansının azalmasına, örgüt içi iletişim ve işbirliğinin zayıflamasına, iş barışının bozulmasına ve örgüt içinde çatışma ortamının meydana gelmesini sağlamaktadır. Bu koşullar altında örgütün başarısı ve sürekliliğini sağlamak zorlaşmaktadır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013; Konak ve Erdem, 2015; Su, 2015).

Sonuç olarak, etik değerlere sahip bir yönetim anlayışı, iş örgütlerinin sürdürülebilir başarısı için temel bir yapı taşıdır. Bu yönetim anlayışının benimsenmesi ayrıca çalışan hoşnutluğunu artırmakta ve uzun vadede örgütün başarısını güçlendirmektedir (Köse, 2022). Bu nedenle, Türkiye'deki iş örgütlerinde etik değerlere dayalı liderlik anlayışının benimsenmesi, iş yaşamında daha adil ve sürdürülebilir bir ortamın oluşturulmasına neden olacaktır.

TC ve KKTC gibi merkeziyetçi eğitim yönetimine sahip ülkelerdeki okullar, topluma hizmet veren kamu kuruluşlarıdır ve açık sistemlerdir (Bulut, 2019). Eğitim yönetimi alanının önemli bir boyutu olan okul yönetimi, nitelikli ve bilge bir toplum

için hayati önem taşımaktadır. (Saylan, 2001). Nitelikli eğitimin gerçekleştirilebilmesi için, hem finansal hem de duygusal zekâ yönünden gelişmiş bir okul yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelişimi sağlayacak önemli kişiler ise okul müdürleridir. Okul müdürleri, hem maddi kaynakları etkin bir şekilde yöneterek okulun finansal sağlığını korumalı hem de liderlik özellikleriyle öğretmen ve öğrenciler arasında olumlu bir eğitim ortamı oluşturmalıdır (Tanrıöğen, Erol ve Karaca, 2011). Bu doğrultuda nitelikli eğitim hedefleri daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Liderlik özelliği taşıyan okul müdürleri sergiledikleri eşitlikçi ve adil davranışlarla bulundukları ortamda güven duygusunu oluşturmaktadırlar (Özgan ve Bozbayındır, 2011).

Güven, bir insanın bulunduğu ortama aidiyet duyması, gerçek benliğini gösterebilmesi ve potansiyel performansını ortaya koyabilmesi açısından önemli bir unsurdur (Akdoğan ve Köksal, 2014). Yapılan araştırmalar, güven duygusunun olmadığı iş örgütlerinde çalışanların motivasyon düşüklüğü yaşadığını ve işe aidiyet duymadıklarını göstermiştir. Bu nedenle güvensiz ortamlar, iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Erdoğan, 2006). Aynı şekilde güven, iş örgütlerinde olduğu gibi eğitim kurumları için de önemli bir olgudur. Güven iklimi olmayan okullarda, öğretmenler arasındaki işbirliğinin azaldığı, eğitim kalitesinin düştüğü, öğretmenlerin işe olan bağlılığının azaldığı ve dışsal motivasyonunun düştüğü saptanmıştır (Argon, 2015; Ayduğ ve Ağaoğlu, 2017; Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Bununla birlikte, yönetici, öğretmenler ve diğer paydaşlar arasındaki bütünlüğün koptuğu da görülmektedir (Karademir ve Meral, 2020). Okullar, sadece öğrencilere eğitim verilen yerler değil; aynı zamanda diğer paydaşların da eğitim sürecinde yer aldığı ortamlardır. Bu noktada, okul müdürlerine büyük sorumluluklar düşmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Çünkü üst yönetim,

aileler ve yerel kuruluşlar tarafından okul yöneticisine duyulan güven, okulun işlevlerini ve ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir (Saraç, 2019).

Okul müdürleri, adil ve eşitlikçi bir yönetim anlayışı benimseyerek öğretmenlerin, diğer personellerin, öğrencilerin ve velilerin güvenini kazanmalıdır. Kazanılan güven sayesinde eğitim sürecinin verimli ve etkili bir şekilde ilerlemesine neden olmaktadır (Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017). Bu bağlamda, okul müdürlerinin etik dışı kabul edilen ve okula duyulan güvene zarar veren kayırmacılık davranışlarından uzak durması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin adalet, şeffaflık ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalarak yönetim anlayışlarını şekillendirmeleri, eğitim kurumlarında sağlıklı ilişkilerin kurulmasına ve güvenin pekişmesine önem vermelidir (Kahraman, 2020).

2.1 Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık, yetki sahibi bir kişinin, tanıdıklarını yasa dışı ve haksız bir şekilde desteklemesi ve mesleki performanslarına bakılmaksızın, diğerlerine göre daha iyi muamelede bulunması anlamına gelmektedir (Prendergast ve Topel, 1996). Diğer bir deyişle, kayırmacılık; hak etmeyen kişilerin terfi ettirildiği ve aynı işi yapanlardan daha fazla para, statü kazandığı durumları ifade etmektedir (Aydoğan, 2009). Türk Dil Kurumuna göre kayırmacılık ise “birine haksız yere kolaylıklar sağlamak; iltimas etmek” olarak tanımlanmaktadır. Kayırmacılık davranışı sergileyen bir kişinin temel amacı, ‘bizim tanıdığımız olsun’, ‘bizimki mevki sahibi olsun’, ‘bizimkinin sözü geçsin’ gibi egemenlik ve güç taleplerinden kaynaklanmaktadır (Shaw, Descioli, Olson, 2012). Halk arasında kayırmacılık “torpil”, adam kayırmacılığı, “iltimas” şeklinde ifade edilmektedir. Bu farklı tanımlar, kayırmacılığı anlatan bir anlam içermektedir (Bilgiç, 2023). Kayırılan bireylere ayrıcalıklar tanınmakta, diğerleri

(kayırlmayan bireyler) cezalandırılmakta veya göz ardı edilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014).

İnsanlık tarihi, kayırmacılık uygulamalarına çeşitli şekillerde tanıklık etmiştir. Kayırmacılığın ilk örneklerine, Sümer tabletlerindeki yazılan yazılarda rastlanılmıştır. Sümer tabletleri, kayırmacılığın tarihsel izlerini taşıyan ilk yazılı dokümanıdır (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 28; Akt. Küçükğüney Muca, 2019). Bir başka kaynaktan ise Rönesans döneminde yaşayan papaların, üst düzey işlere yeğenlerini getirdiği belirtilmiştir (Asunakutlu ve Avcı, 2010). Bir diğerkayırmacılık örneğinde, Birinci Dünya Savaşı öncesi Amiral Sir John Jacky Fisher'ın İngiliz deniz kuvvetleri donanmasına yeğenlerini ve tanıdıklarını kilit personel olarak atadığı görölmektedir (Tikkanen, 2016). Ayrıca 1828 yılında ABD başkanı Andrew Jackson'ın memur alımında yaptığı kayırmacılık, kamuda gerçekleştirilen ABD tarihinde ilk resmi kayırmacılık olarak tarihte yer almıştır (Büte, 2011a). Bu noktadan hareketle yönetimde yapılan kayırmacılığın pek de yeni olmayan etik davranış olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan alan yazın taraması ışığında, geçmiş tarihte kayırmacılığın varlığının bilindiği ancak bilimsel olarak ele alınmamış konulardan biri olduğu gözlemlenmiştir. Ancak zaman içerisinde toplumlarda kayırmacı davranışı arttıkça bu konuya duyulan ilgi artmış, kayırmacılık üzerine yapılan çalışmalar çeşitlenmiş ve derinleşmiştir (Büte, 2011; Ünver, 2023). Bu nedenle kayırmacılığın günümüzde en çok araştırılan konular arasında olduğu görölmektedir. Özellikle okul yönetimi (Meriç ve Erdem, 2013; Polat ve Kazak, 2014; Cesur ve Erol, 2020; Gider ve Okçu, 2022) ve kamu sektörü (Polat, 2016; Murat ve Sezer, 2018; Yılmaz ve Üstün, 2023) çalışanları üzerinde yapılan bilimsel araştırmalara oldukça fazla rastlanılmaktadır. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları sergilediğini ortaya koymakta ve bu eğilimin zaman içinde belirgin bir şekilde arttığını göstermektedir (Okçu, Adıgüzel, Gök, 2018;

Akar, 2020). Ek olarak, yükseköğretim de fazlaca bu konuyla ilgili araştırma bulunmaktadır. Akademik ortamlarda kayırmacılığı inceleyen çalışmalar, öğretim görevlileri arasında terfi fırsatları (Bozan, 2015), karar verme süreçleri (Dirlik ve Duman, 2022) gibi konularda kayırmacılığın varlığına dair kanıtlar sunmaktadır.

Bazı araştırmacılar, kayırmacılık davranışlarını profesyonellikten uzak olduğu için eleştirmiştir (Arasli ve Tumer, 2008). Bu bağlamda Karimi (2008), tanıdık ilişkilerin bir örgütteki yönetsel kararları olumsuz yönde etkileyebileceğini gözlemlemiştir. Bir başka araştırmacı, örgüt çalışanları arasında, yöneticilerin haksız muamele ve öznel yaklaşımlar nedeniyle çalışanlarına objektif performans değerlendirme süreçleri yapamadığı konusunda yaygın bir inanç olduğunu belirtmiştir (Namazie ve Frame, 2007; Abubakar ve arkadaşları, 2017). Ancak tam tersine kayırmacılığın doğru ve etik bir davranış olduğunu düşünen araştırmacılar ve ülkeler de bulunmaktadır. Örneğin, Abdalla ve arkadaşları (1998), kayırmacılığın Arap dünyasında güçlü bir temele sahip olduğunu ve yapılması gerektiğini belirtmektedir. Aynı zamanda Asya'da birçok mevki sahibi kişinin işini devrederken ailesinden birine bırakmasının etik olduğunu ifade etmektedir (Sharma ve Chua, 2013). Ayrıca Asya'daki kayırmacılık uygulamalarının incelediği bilimsel çalışmalarda, yetersizliğe hoşgörü gösterilmediği sürece kayırmacılığın diğer yönetim seçenekleri kadar etkili olduğunu da öne sürmektedir (Khan, 1999). Latin Amerika'da kayırmacılık, bir norm olarak kabul edilmekte ve bu uygulamaya karşı ABD'nin olumsuz tutumu şaşkınlıkla karşılanmaktadır (Williams ve Laker, 2010). Latin Amerika ülkelerinde sıkça duyulan ifadeler arasında "Eğer kendi ailemi işe almaz ve güvenmezsem, başka kime güvenebilirim ki?" gibi akraba kayırmacılığını destekleyici ifadeler bulunmaktadır (Demaj, 2012).

Kayırmacılık uygulamaları toplumun gözünde, yolsuzluk, rüşvet, görevi kötüye kullanma gibi adaletsiz ve etik dışı uygulamalarla ilişkilendirilmektedir (Ay ve Oktay, 2020). Türkiye ve birçok ülkede kayırmacılık etik dışı bir davranış olarak tanımlansa da, hukuki boyutta doğrudan bir cezası bulunmamaktadır (Yücel ve Özmen, 2020). Ancak, kayırmacı davranışlar sonucunda görevi kötüye kullanma, kamu ihalelerinde yasa dışı avantaj sağlama, rant elde etme gibi bir suç işlenirse ciddi boyutlarda cezalara çarptırılmaktadır (Altay, 2023). Amerika Birleşik Devletlerinde anayasa gereğince yetkili bir kişinin 3. derece akrabalarına ve evlilik ilişkisi içinde oldukları partnerlerine kamuda istihdam sağlamaları, usulsüz terfi ettirmeleri kesinlikle yasaktır. Bu tür bir suç işlendiği takdirde para cezası veya 6 ayı geçmeyen hapis cezası uygulanmaktadır (Tytco ve arkadaşları, 2020).

Alan yazın taramasına dayanarak özellikle kayırmacılık uygulamalarının, gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde daha yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin; Tunus'ta, Devlet Başkanı Ben Ali ve eşinin geniş aile üyelerinin ekonomik fırsatları düzenli olarak gasp etmeleri ve birbirlerine özel ayrıcalıklar tanımaları (Coco ve Lagravinese, 2014); Afrika ve Arjantin'de ciddi kayırmacılık vakalarının görülmesi (Roberts, 2010); Endonezya'da ise yolsuzluklar ve adam kayırmacılığı örnekleri karşımıza çıkmaktadır (Brown, 2006).

Bu durumlarda kayırmacılık apaçık ortada iken, kişilerin sergilediği kayırmacı davranışlar bazen farkında olmadan örtük olarak yapılmaktadır. Örtük kayırmacılık, bireylerin bilinçli olarak sergilemediği kayırmacı tutumlar kayırmacılık türünü ifade etmektedir (Aydoğan, 2012). Bazen örtük kayırmacılık yapan kişilerin bu eylemi gerçekleştirdiğini fark etmemeleri de mümkündür. Bu tarz durumlar, stereotipik yargılar, toplumsal statü gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Czopp ve Monteith, 2006). Yapılan araştırmalarda, maddi durumu düşük olan kişilerin, zengin

insanlara karşı örtük kayırmacılık yapma eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Bu kişiler, bilinçaltında zengin kişileri, kendi grup üyelerine göre daha olumlu değerlendirmektedir (Gradwohl ve arkadaşları, 2024). Böyle olmasının nedeni, maddi durumu düşük kişilerin yaşantılarında statü açısından dezavantajlı olmasıdır. Örneğin, maddi durumu düşük kişilerin sürekli olarak maruz kaldıkları stereotipler ve yüksek statülü grup üyelerinin prestijli pozisyonları daha sık işgal ettiklerini gözlemlemeleri, zengin kişilerin üstünlüğünü veya ayrıcalığını bilinçsizce içselleştirmelerine neden olmaktadır (Smith, Levinsen ve Robinson, 2014).

İnanç birliği ayrı bir kayırmacılık türü olarak araştırılmaktadır. Turner ve arkadaşları (1987) ile Sidanius ve Pratto'nun (1999) çalışmaları, sosyal kimlik teorisi ve sosyal psikoloji üzerine yapılan araştırmaların, insanların benzer tutumlar, inançlar ve davranışlara sahip olanlara karşı ayrıcalık tanıma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Aydoğan, 2012). Bu eğilim, bireylerin kendilerini ait hissettikleri gruplarda olumlu bir kimlik oluşturma çabasıyla ilişkilidir. Bu bağlamda, bireyler kendilerini ait hissettikleri grupları kayırmaya ve aynı zamanda diğer grupları küçümsemeye eğilim gösterirler. Bu olaya iç-grup kayırmacılığı da denilmektedir (Demirtaş, 2003). Örneğin, 2016 yılında Kenya başkanının işe alımlarda ve eğitim alanında kendi etnik grubuna kayırmacılık yapması, iç-grup kayırmacılığına bir örnektir (Kramon ve Posner, 2016).

Kayırmacılık toplumsal boyutta yöneticilere saygı ve güveni azaltırken, genellikle gizlice yapıldığı için de örgüt içerisinde şeffaflık ilkesini zedelemektedir. Şeffaflığın, bir örgütte kaliteli iletişim ve güven ortamını oluşturduğu bilinmektedir. Bu nedenle şeffaflık ilkesinin göz ardı edilmesi örgüt açısından oldukça tehlikelidir (Karaevli ve Levent, 2014). Şeffaflık ilkesinin göz ardı edilmesi örgütün, kapalı veya yarı kapalı bir sistem haline gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, personel

yönetiminde önemli olan eşitlik ve şeffaflık ilkesi unutulmamalıdır (Sakçak, Arslan ve Polat, 2023). Ayrıca, yöneticiler tarafından sergilenen kayırmacı davranışlar, işyerinde çalışanların stres düzeylerinin artmasına, çalışanların istifaya yönelik niyetinin artmasına ve iş dedikodusunun yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Toytok ve Uçar, 2018). Bununla birlikte, kayırmacılık yapılan ortamlarda çalışan motivasyonunu ve işe bağlılığı olumsuz yönde etkilediği de bilinmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin işyerindeki çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermesi ve olumlu ortamların oluşmasını sağlaması gerekmektedir. Çalışanlar olumlu duygu ve düşüncelere sahip oldukları zaman daha yaratıcı ve üretken hale gelmektedirler. (Van der Walt ve De Klerk, 2014).

2.2 Kayırmacılık Türleri

Alan yazın taraması yapıldığında, kayırmacılık türleri ile ilgili birçok sınıflandırmanın yapıldığı görülmüştür. Bu sınıflandırmalar, farklı ilişki tiplerinden ve kayırmacılığı oluşturan farklı nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012). Bu türler arasında “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)”, “Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)”, “Patronaj”, “Klientizm”, “Hizmet Kayırmacılığı”, “Cinsel Kayırmacılık”, “Cinsiyete Dayalı Kayırmacılık” ve “Tribalizm” yer almaktadır (Özkanan ve Erdem, 2016; Argon, 2016; Şahin, 2021). Ancak, bu çalışmada kayırmacılık türlerinin hepsi ele alınmayacak; yalnızca çalışmayla ilişkili olduğu düşünülen “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)”, “Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)”, “Cinsel Kayırmacılık” ve “Cinsiyete Dayalı Kayırmacılık” türleri incelenecektir.

2.2.1 Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Kayırmacılık ile nepotizm kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. Bu yanlış bir kullanımdır. Kayırmacılık, geniş bir yelpazeyi kapsamakta

ve nepotizm gibi alt alanları içermektedir (Eken, 2015). Nepotizm sadece akrabalık bağlarına göre yapılan kayırmacı davranışlar için kullanılmaktadır. Akraba kayırmacılığı olarak bilinen "nepotizm" kelimesinin Latince kökeni "Nepos"tur. "Nepos" Latince'de yeğen, torun anlamlarına gelmektedir (Lokaj, 2015). Bellow (2005) ise nepotizm kelimesinin kökeninin İtalyanca "Nipote" olduğunu öne sürmektedir. İtalyancadaki "Nipote" sözcüğünün de kökü Latince'dir ve Latince'deki sözcükle aynı anlamda kullanılmaktadır. Orta Çağ'da özellikle Katolik kiliselerinde papaların yeğenlerini ve meşru olmayan oğullarını, yüksek kilise görevlerine atamaları akraba kayırmacılığının geçmiş yıllardan beri var olduğunu göstermektedir (Ciulla, 2005). Akraba kayırmacılığı, farklı durumlarda ortaya çıkabilmekte ve çıkış durumuna göre farklı isimler alabilmektedir. Örneğin, bir yöneticinin işletmesinde ailesinden birini işe alması, aile nepotizmi olarak adlandırılırken, yüksek mevki sahibi bir kişinin akrabalarını herhangi bir politik makama yerleştirmesi siyasi nepotizm olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Laker, 2010).

Sidani ve Thornberry (2013)'ye göre de akraba kayırmacılığı, belirli bir örgütte güç sahibi bir kişinin, akrabasının bireysel yeteneklerine bakmaksızın işe alınması için etkili bir baskı uyguladığı durum olarak tanımlamaktadır (Ignatowski, Sulkowski ve Stopczynski, 2020). Aynı zamanda, akraba kayırmacılığını Özler, Ergun ve Gümüştekin (2007) ise bir yöneticinin kişilerin becerileri, yetenekleri, başarı ve eğitim düzeyleri gibi faktörleri göz önüne almadan, aile veya akrabalık ilişkilerine dayalı olarak işe alması veya terfi ettirmesi olarak ifade etmektedir. Yani, akraba kayırmacılığı sadece işe alım süreçlerinde değil, aynı zamanda terfi, ödül gibi durumlarda da görülmektedir.

Alan yazın taraması ışığında, kendi kan bağından olan kişilere karşı ayrıcalıklı davranılmasını genetik temele dayandığını gösteren bir model bulunmaktadır.

Hamilton (1964), “Kin Selection” (Akraba Seçilimi) modeli yoluyla nepotik davranışların evrimini açıklamıştır. Hamilton (1964) Akraba Seçilimi modelinde primatların, aynı genlere sahip akrabalarına karşı koruma içgüdüsü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bir erkek primat, aynı yaş grubundaki diğer akrabalarıyla bir koalisyon oluşturarak, rakiplerine karşı güçlü bir şekilde rekabet edebilmektedir. Bu bağlamda Akraba seçilimi (Kin Selection), akrabalar arasında yardımlaşmanın evrimsel bir avantaj sağladığını öne sürülmektedir. Bu nedenle, Hamilton’un (1964) modeli, aynı aileye ait olan bireyler arasında işbirliği ve dayanışmanın, güçlü genlerin gelecek nesillere aktarılma olasılığını artırabileceğine vurgu yapmaktadır (Silk, 2009). Sonuç olarak, Hamilton’un modeline göre nepotizm, primatların (insanların yakın akrabaları) genlerinde kodlanmış bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

Az nüfuslu ülkelerde, geleneksel aile bağlarına dayalı kültürel yapıların etkisiyle akraba kayırmacılığı görülme eğilimi artmaktadır. Mevki sahibi kişiler, istihdam sürecinde akrabalarına ayrıcalık tanıyarak liyakat ve adalet ilkelerini istismar etmekte ve bu durum toplumda hoşnutsuzluk yaratmaktadır. Bu durum ise halkın güveninin sarsılmasına neden olmaktadır (Üstük, 2018; Ay ve Oktay, 2020).

Özel ve kamu sektörlerinde akraba kayırmacılığı farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Sipahi ve Yasin, 2018). Yapılan araştırmalar, özel ve kamu sektörlerinde istihdam, terfi, değerlendirme gibi konularda nepotik davranışların sıklıkla yapıldığını vurgulamıştır (Barbaros, 2015). Özellikle kamu sektöründe yapılan kayırmacı uygulamalar, Türkiye genelinde adaletsiz bir memur rejimini meydana getirmiştir. Bu durumun, işin ehli olmayan kişilerin akrabalık bağları sayesinde kolayca memur olabileceği bir düzen oluşturduğu Aydın (2012) tarafından belirtilmiştir. Bu süreçte, uzun yıllar boyunca kilit noktalara liyakatsiz atamaların yapılması, kamu kaynaklarının israfına yol açmış ve Türkiye Cumhuriyeti ekonomisini olumsuz yönde

etkilemiştir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017; Akar, 2020; Karaca ve Aksoy, 2022). Ülkemizde de nepotik uygulamalar sonucu niteliksiz memur rejimi oluşmuş ve çarpık bir düzen ortaya çıkmıştır (Vatan, 2015). Örneğin, 2023 yılında yayınlanan bir haberde, halen milletvekili olan E.Y.'nin siyasi gücünü kullanarak gıda mühendisi olan eşini ilkokul öğretmeni olarak atamasını sağlaması, akraba kayırmacılığının bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. (Haber Kıbrıs, 2023 10 Ekim).

Akraba kayırmacılığı, 16. yüzyılda Osmanlı Devleti'nde üst düzey kişilerin aile üyeleri ve uzak akrabalarının müderris olmak üzere atanması (Kul ve Çevik, 2023); Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu alanında yapılan kayırmacılık uygulamaları (Sundell, 2014) ve Birleşik Krallık'ta alt meclis üyelerinin eşlerinin mecliste sekreter olarak çalışması (Allen, 2011) gibi örnekler, farklı devlet düzenlerinde kayırmacılığın nasıl kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Akraba kayırmacılığını en bariz şekliyle gözlemlediğimiz örgütler aile işletmeleridir. Aile işletmeleri, bir ailenin yönetici pozisyonunda olduğu ve miras bölünmesini önlemek amacıyla süregelen küçük veya büyük ölçekli işletmelerdir (Chua ve diğerleri, 1999:25; Akt. Wale Oshinowo, 2017). Bu bağlamda aile şirketlerinde akraba kayırmacılığı oldukça yaygındır. Bu tür davranışlar olmadan aile işletmelerinin sürdürülebilirliği mümkün olmamaktadır. Şirket içerisinde kilit mevkilere, liyakat ve yetenek kriterleri göz ardı edilerek aile üyeleri tercih edilmektedir (Finelli, 2011). Bu nedenle, bazı araştırmacılar aile işletmelerinin yönetim anlayışının, profesyonellikten uzak olduğunu savunmaktadır. Profesyonellikten uzak örgütlerde, aile üyesinden olmayan çalışanların, işteki liyakatsiz atamalar veya işe alımlardan dolayı motivasyonlarının düştüğü ve bundan dolayı da örgüte duyulan güvenin sekteye uğradığı ifade edilmektedir (Keleş ve arkadaşları, 2011; Jeong ve arkadaşları, 2020). Ancak bazı araştırmacılar, aile şirketlerinde akraba kayırmacılığının doğru olduğunu

savunmaktadır. Bu araştırmacılar, kişinin kendi işine olan bağlılığının motivasyonunu artıracığını ve performansını yükselteceğini öne sürmektedir. Ayrıca, yöneticinin aile üyesinin donanımını bildiği için doğru pozisyona atanmasını sağlayabileceğini de ifade etmektedirler (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Bu durum yine de yönetici pozisyonundaki bireyin eğitim ve iş deneyimine bağlıdır. Sonuç olarak, iş yerinde sadece aile bağları değil, liyakat, deneyim ve eğitimle elde edilmiş donanım da dikkate alınmalıdır.

Aile şirketleri üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda iki farklı sonuca ulaşılmıştır. Bazı aile şirketlerinde liyakat ilkesinin önemsendiği ve akrabalık ilişkilerinin göz ardı edildiği bir örgüt yapısının olduğu saptanmıştır. Bu tür işletmelerde çalışanların örgüte duyduğu güvenin arttığı belirtilmiştir (Kolay, 2014). Tam tersine, akrabalık bağları göz ardı edilmeyen aile şirketlerinde ise çalışanların örgüt içi adalet algısının azaldığı, motivasyonlarının düştüğü ve işe olan bağlılıklarının azaldığı vurgulanmıştır (Liu, Eubanks ve Chater, 2015). Bu doğrultudan hareketle, aile işletmelerinin varlığının sürdürülebilirliği için liyakat ve eşitlik ilkesinin benimsenmesi önemlidir. Bu bağlamda işletme ortamında güven ikliminin oluşturulması, çalışanlar arası işbirliği artırmakta ve örgüt kültürünün güçlenmesini sağlamaktadır (Çetiner, 2019).

2.2.2 Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Eş-Dost kayırmacılığı olarak da bilinen kronizm, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrenciler tarafından da uzun süreli arkadaşlık/dostluk anlamında kullanılan "Crony" sözcüğünden gelmiştir. Aynı zamanda bu terim, Yunancada ki "khronios" kelimesinden de türetilmiştir. Kronizm terimi 1840 yıllarında yaygınlaşmaya başlamıştır (Oxford English Reference Dictionary, 1995; Akt; Khatri ve arkadaşları, 2008). Bu terim, siyasi bağlamda ilk kez

1952 yılında kullanılmıştır. O dönemin Amerika başkanı Roosevelt'in, yakın arkadaşlarını liyakatsiz bir şekilde kamu görevine atamasından dolayı suçlu bulunması ve bunun da siyasi bağlamda kronizm olarak nitelendirilmesine bir örnektir (Turhan, 2013).

Örgütteki üst pozisyonlarda bulunan arkadaşları sayesinde yetenekleri ve donanımlarına bakılmaksızın iltimas sağlanmasına eş-dost kayırmacılığı denilmektedir. Diğer bir deyişle, yetki sahibi kişilerin arkadaşlık veya dostluk bağlarından dolayı bazı kişilere öncelik tanınmasını ifade etmektedir (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013). Eş-dost kayırmacılığı terimi arkadaşlık, dostluk ilişkilerinin yanı sıra hemşericilik, aynı sendikada bulunma gibi sosyal bağları da içerisinde barındırmaktadır (Ak ve Sezer, 2018).

Yapılan bir araştırmada, Türkiye'de en yaygın kayırmacılık türünün eş-dost kayırmacılığı olduğu saptamıştır. Eş-dost kayırmacılığının Türkiye'de özellikle kamu sektöründe yaygın olduğu görülmektedir. Özel veya kamu örgütlerinde eş-dost kayırmacılığı; işe alım süreci, karar mekanizmaları, hızlı terfi ve ödüllendirme gibi konularda yapılmaktadır (Kahveci, G., Günay ve Bahadır, 2019).

İnsanların birbirleriyle ilişki kurma isteği, insan doğasının temel bir parçası olarak kabul edilmektedir. Yaşamları boyunca insanlar birçok arkadaşlık türleri geliştirir. Bu ilişkilere çocukluk arkadaşı, okul arkadaşı, iş arkadaşı, askerlik arkadaşı gibi isimler verilmektedir. Bireyler, bu tür arkadaşlıklara sahip oldukları insanlara diğer insanlara göre daha fazla önem verir ve içgüdüsel olarak birbirlerine bağlanırlar (Güner, 2019). Fiske'in ilişki modeline göre, insanlar içgüdüsel olarak temel ilişkilere yönelir ve kendilerini bunlara uymaya mecbur hissederler. Özellikle arkadaşlığın getirdiği vicdan ve sorumluluk duygusu, kronizm kültürünün devam etmesini sağlamaktadır (Haslam ve Fiske, 1992). Bu nedenle, işe alımlarda ve

terfilerde liyakat, deneyim ve donanım gibi önemli unsurların etkisi net olarak belirlenmediğinde, eş-dost kayırmacılığının önüne geçmek daha da zor hale gelmektedir (Bilal, Fatima ve Imran, 2020).

Khatri ve Tsang (2003), örgütlerde kronizmin yatay ve dikey kronizm olmak üzere iki şekilde gerçekleştiğini açıklamışlardır. Yatay kronizm, örgüt içerisinde aynı seviyede bulunan çalışanlar/meslektaşlar/arkadaşlar arasındaki kayırmacılığa dayanırken; dikey kronizm, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki kayırmacılığı ifade etmektedir. Dikey kronizm, üstün, astına terfi, maaş artışı gibi konularda liyakat yerine, astın kişisel sadakatine bakarak hareket ettiği kayırmacılık türüdür (Turhan, 2013). Yatay kronizm, çalışanlar arası işbirliğinin bozulmasına, çalışanlar arası rekabetin artmasına ve takım ruhunun kaybolmasına neden olurken; dikey kronizm, örgüte ve yönetime duyulan adalet algısına ve güven duygusuna zarar vermektedir. Bu noktada, yapılan tüm kayırmacı davranışların örgüt içinde parçalanmaya ve ayrışmaya neden olduğu sonucuna varılmaktadır (Khatri, Tsang ve Begley, 2006; Khatri ve Tsang 2003).

Türkiye Cumhuriyeti gibi Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti 'de insanlar arası ilişkilere önem veren bir kültüre sahiptir. Bu kültürlerde, eş-dost kayırmacılığının önlenmesi oldukça zor görülmektedir (Can, 2020). Özellikle Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, üst düzey atamalarda 3'lü kararname sistemine geçilmesi ve üst düzey yöneticilerin ilgili bakan, başbakan ve Cumhurbaşkanı'nın onayıyla tayin edilmesi, siyasi kayırmacılık ve eş-dost kayırmacılığının artmasına neden olmaktadır (Vatan, 2015). Bu durum, KKTC'de aynı partiden dolayı doğan siyasi ve arkadaşlık ilişkilerinin atamalarda belirleyici olmasına yol açmaktadır. Kamu kaynaklarının veya devlet pozisyonlarının dağıtımında eş-dost kayırmacılığı belirgin olarak gözlemlenmektedir. Aynı masada yemek yeme, aynı sosyal ortamlarda bulunma eş-

dost kayırmacılığını doğurmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003; Aktan ve Acar, 2021). Bu durum, işin ehli olan kişiler yerine, ahabap-çavuş ilişkisine dayalı ilişkilerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır (İyışleröğlu, 2006: 44; Akt. Büte, 2011). Bu bağlamda KKTC’de en çok tanıdığı veya yakını olanların ödüllendirilmesi, terfi ve istihdam alması, toplumsal adalete ve toplumsal güvene balta vurmaktadır (Özel, 2021; Çelik ve Uzun, 2024).

Eş-dost kayırmacılığı, genellikle ahabap-çavuş ilişkilerinden şekillenmektedir. Bu ilişkide, kayıran taraf genellikle güç ve otorite sağlamayı düşünürken; kayırları taraf maddi ve manevi çıkar sağlama peşindedir. Aslında, her iki tarafın da ortak bir noktası bulunmaktadır. Bu noktada, ilişkilerinin temelinde menfaat sağlama arzusunun bulunmasıdır. Bu menfaat sağlama arzusu, bir örgütün hatta bir toplumun kaderinin kötüye gitmesine sebep olabilmektedir (Xinzhi, Hua ve Fei, 2010; Zhang ve Gill, 2019). Yapılan uluslararası alan yazını taramasında, eş-dost kayırmacılığı sayesinde Endonezya’da yaşanan ekonomik kriz ve Mısır, Libya, Tunus gibi ülkelerde yaşanan ahabap kapitalizminin ekonomiyi olumsuz etkilediği görülmektedir (Brown, 2006; Kırşanlı, 2023). Bu bağlamda eş-dost kayırmacılığı, yalnızca toplum güvenliğini sarsmakla kalmamakta, aynı zamanda ülke ekonomisinin çökmesine de sebep olabilmektedir.

2.2.3 Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde demokrasi ve adalet kavramları genellikle eşitsizlik ve liyakatsizlik gibi kavramların gölgesinde kalmaktadır (Easterly, 2007). Ancak gelişmiş ülkelerdeki bürokraside, liyakatli sistem uygulanmakta ve böylelikle kayırmacı uygulamaların önüne geçilmektedir (Şahin, 2016). Bunun nedenleri arasında, anayasal yaptırımların gerekli noktalarda herkese eşit bir şekilde uygulanması ve yargının bağımsız hareket etmesi yer almaktadır. Yasaların tarafsız

bir şekilde uygulanması daha adil ve güvenilir bir ülke sistemi oluşturmaktadır (Aktan, 2008). Türkiye Cumhuriyeti gibi gelişmekte olan ülkelerde, Anayasa tarafından demokrasi ve adalet kavramlarına vurgu yapılmasına rağmen, hükümet tarafından apaçık anayasanın çiğnendiği görülmekte ve kayırmacı davranışları yargıya taşınmamaktadır (Ak ve Sezer, 2018). Bu durumda, yargının hükümetin etkisi altında olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye Cumhuriyeti’nde siyasi kayırmacılık gibi usulsüzlüklerin ve yasa tanımamışlıkların rahatlıkla yapıldığı görülmektedir. Siyasi kayırmacılık bu bağlamda devlet düzenine ve bürokrasinin özerkliğini kaybetmesine zarar vermektedir (Özsemerci, 2003).

Hicken (2011), siyasi partilerin, devlet kaynaklarını siyasi yandaşlarına ödüllendirme veya tahsis etme eylemi siyasi kayırmacılık olarak tanımlarken; Özkanan ve Erdem (2015) ise siyasi partililerin hükümete geçtikten sonra kendilerini destekleyen seçmenlerine haksız kazanç sağlaması şeklinde tanımlamıştır. Siyaset biliminde politikacıların seçmelerine özel muamele göstermesi “siyasi kollamacılık” olarak da bilinmektedir (Aktan, 2001: 58; Akt. Demirbilek, 2018). Aynı zamanda siyasi kayırmacılık, “partizanlık”, “siyasi yandaşlık” olarak da ifade edilmektedir (Luca ve arkadaşları, 2018). Siyasi kayırmacılığın çeşitli alt türleri vardır. Bunlar arasında “patronaj”, “hizmet kayırmacılığı” ve “klientelizm” bulunmaktadır (Özkanan ve Erdem 2014; Şahin, 2021)

Siyasi partilerin iktidara geçtikten sonra kendi parti üyelerini ödüllendirmek amacıyla kamuda istihdam sağlaması, üst düzey bürokrasi ve bakanlıklara atama yapması, iş ihalelerinde kendi seçmenlerine avantaj sağlaması oldukça yaygın bir durumdur. Bu noktada, toplum yararı yerine parti çıkarları ve parti sadakati ön plana çıkmaktadır. Yapılan bu uygulamalar, liyakati zedelemektedir. Liyakatsiz atamalar sonucunda, kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaması, ülke

ekonomisine zarar vermekte ve ülke kaynaklarının israf edilmesine neden olmaktadır (Yildiz, 2018; Zeeshan ve arkadaşları, 2022). Ayrıca siyasi partilerin, kamuda kendi yandaşlarını aktif görevlere atarken, diğer memurları pasif konuma getirmesi, iş bilen kişilere, birikim, deneyim ve eğitimine göre iş vermemesi bürokraside ihtiyaç dışı memur alımına da yol açmaktadır. İhtiyaç dışı memur alımının olduğu durumlarda ise siyasi kayırmacılık, tamamen devlet kaynak ve olanaklarını partidaşları için kullanma, onlara çıkar sağlama ve bu sayede partiye oy toplama amaçlı olarak yapılmaktadır (Oğuz, 2011; Bassey ve Edemidiong, 2021). Bu durum ise kamu sektöründe atamaların ve yükselmelerin donanım ve nitelik gibi ölçütler yerine siyasi parti sadakatine dayandırılmasına, kamu sektörü işleyişinin verimsizleşmesine veya çökmesine neden olabilmektedir (Aykaç, Altunok ve Gedikkaya, 2018).

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti düzensizlik, usulsüzlük ve yolsuzlukların sık yaşandığı bir ülkedir (Kuzey Kıbrıs'ta Yolsuzluk Algısı: 2019 Raporu, 2019). KKTC'de siyasi kayırmacılıkla ilgili bilimsel çalışmalara az rastlansa da, ABD'nin yayınladığı İnsan Hakları raporunda (2020), 2020 Ağustos ayında UBH-HP ikili koalisyonunda adaletsiz bir şekilde 290 kişinin işe alındığı belirtilmiştir. KTAMS'ın buna ilişkin yaptığı açıklamada ise yaşanan bu sürecin seçim öncesi yatırım olduğunu açıklanmıştır. Ülkemizde siyasi kayırmacılık, geçmişten günümüze kadar birçok kamu kurum/kuruluşunda yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Örneğin, UBP hükümeti 2023 yılında UBP'li bir milletvekilinin gıda mühendisi eşini ilkökul öğretmeni olarak atamıştır (Haber Kıbrıs, 2023 10 Ekim). Yapılan bu tür siyasi kayırmacı uygulamalar, işin ehli olan bireylerin atanması gereken makamlara atanamamasına neden olmakta ve çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Yılmaz ve Çakıcı, 2021).

Siyasi kayırmacılık yapan iktidar, halkın çıkarından ziyade parti seçmeninin lehine politikalar izlemekte ve toplumu ayrıştırarak "biz" ve "onlar" gibi bölünmelere sürüklemektedir. Bu tutum, iktidarın lehine işleyerek iktidarın güçlenmesine ve kontrolünü sağlamlaştırmasına imkan tanırken, aynı zamanda rant sisteminin ve yolsuzluk düzeninin kurulmasına da zemin hazırlamaktadır (Lyengar ve Krupenkin, 2018).

2.2.4 Cinsel Kayırmacılık

İşyerinde özellikle üst-ast arasında yaşanan romantik ilişkiler, fiziksel beğeniler ve çekicilik, cinsel kayırmacılığı doğurmaktadır (Meriç ve Erdem, 2013). 1970'li yıllarda cinsel kayırmacılık, bilimsel alanda yeni bir olgu olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşyerlerinde kadın-erkek, erkek-erkek, kadın-kadın arasında yaşanan romantik ilişkilerin ve/veya beğenilerin her zaman yaşanabileceği belirtilmektedir (Quinn, 1977). Şahin (2021), bir örgütte yönetici veya herhangi bir üst düzey pozisyonlarda bulunan kişilerin, çalışanların rızasıyla romantik ilişki veya cinsel birliktelik kurmasına bağlı olarak, bu kişilere diğer çalışanlara göre öncelikli veya ayrıcalıklı muamele göstermesi cinsel kayırmacılık olarak tanımlamaktadır. Cinsel kayırmacılık, işe alım, terfi, görev dağılımı, maaş artışı gibi konularda göze çarpmaktadır (Şahin, 2021).

Örgüt içinde yaşanan üst-ast arasındaki ilişkiler, hassas bir çizgi üzerindedir. Bu ilişki türleri ortamın iklimini olumlu ya da olumsuz yönde değiştirebilmektedir (Urdzik ve Toner, 2005). ABD'deki bir şirkette, bir yönetici ile bir çalışan arasında romantik ilişki olması nedeniyle cinsel kayırmacılık yaşanmıştır. Bu durum, nitelikli çalışanların dezavantajlı duruma düşmesine yol açmıştır. Mağdur olan çalışanlar bu nedenle mahkemeye başvurmuştur. Davacılar davayı kazanmıştır (EEOC, 1990) Mahkeme, cinsel kayırmacılığın bu durumda yasadışı olduğunu savunmuştur. Ayrıca

bu dava sonucunda, üst-ast arasında rıza dışı cinsel ilişki olmasının da dava konusu olabileceği ve cezaya tabi bir suç olduğu belirtilmiştir. Ancak, bir şirkette yönetici ve çalışan arasında rızaya dayalı yaşanan birliktelik suç olarak görülmemektedir (EEOC, 1990). Bu ilişki, herhangi birine ayrımcılık yapılması için bir neden olarak ortaya çıkarsa bunun yasalara aykırı olduğu ve aynı zamanda etik olmadığı vurgulanmıştır. Aynı davada mahkeme, kadın-erkek fark etmeksizin bir kişinin, işe alım, terfi gibi konularda şirket yöneticisiyle cinsel ilişkiye girerek öncelik veya ayrıcalık almaya çalışmasının, cinsel taciz boyutunda değerlendirileceğini dile getirmiştir (Cavico ve Muhtaba, 2021).

Yönetici, cinsel kayırmacılık yaparken romantik ve/veya cinsel ilişki kurduğu personeli yetenek, donanım, eğitim durumu gibi faktörler yerine, cinselliğini temel olarak değerlendirmektedir (Watkins, Smith ve Aquino, 2013). Bu durum, örgüt içi iletişim dinamiklerini yıpratmakta ve çalışanlar arası işbirliğini sekteye uğratmaktadır (Demirbilek, 2018). Bununla birlikte, kayırmacılığın farkında olan diğer çalışanların motivasyonları, işe bağlılıkları ve verimlilikleri de düşmektedir. Bu tür kayırmacı davranışlar, örgüt kültürünü ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyerek örgütün sinerjisini zayıflatmaktadır (Gomes, Owens ve Morgan, 2006).

2.2.5 Cinsiyete Dayalı Kayırmacılık

Herhangi bir örgütte, çalışanların iş performansına bakılmaksızın kadın ya da erkek olmasından dolayı yapılan özel muamele cinsiyete dayalı kayırmacılık olarak tanımlanmaktadır (Sheridan, 2007; Akt. Özdemir ve Gündüz, 2022). Cinsiyete dayalı kayırmacılık, diğer kayırmacılık türlerinde olduğu gibi istihdam, terfi ve maaş artışı gibi konularda yapılabilmektedir. Bu tür kayırmacılık, iş yerinde eşitlik ve adaletin sağlanmasını engellemektedir (Bode, Rogan ve Singh, 2022).

Yapılan araştırma (Friedmann ve Efrat-Treiste, 2023) sonucunda, iş dünyasında kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla dezavantajlı olduğu sonucuna varılmıştır. Genellikle erkek yöneticiler, işe başvuran adaylar arasında uzun süre çalışabilecek ve fiziksel olarak daha güçlü olan erkekleri tercih ederken, kadın yöneticiler ise adayların problem çözme becerilerine odaklanmıştır. Bu noktada, erkek yöneticilerin örtük cinsiyet kayırmacılığı sergilediği saptanmıştır. Bu bağlamda, erkek yöneticiler erkek adaylara öncelik tanırken, kadın yöneticiler ise adayların cinsiyetine bakmadan değerlendirme yapmaktadır. Diğer yandan, feminist düşünceye veya cinsiyetsiz toplum inancına sahip bir yöneticinin, bazen kadın çalışanlar için pozitif ayrımcılık yapması da cinsiyete dayalı kayırmacılık olarak sayılmaktadır (Zwiech, 2009). Bir başka örnekte, Çin'deki en seçkin bilim akademilerinde yapılan 10 yıllık araştırmada, işe alım gibi konularda erkek adayların avantajlı, kadın adayların ise dezavantajlı olduğunu ortaya koymuştur. Bilime katkı sağlama konusunda, erkek akademisyenlerin çoğunlukta olduğu ve kadın akademisyenlerin bazı durumlarda engellendiği belirtilmiştir (Bao ve Huang, 2014). Son olarak başka bir örnekte ise savcı-sanık ilişkisine odaklanan bir araştırma bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, savcıların kendi cinsiyetlerine benzer cinsiyette olan sanıklara daha hafif cezalar verdiği belirtilmiştir (Didwania, 2022).

Makama (2013), iş yerlerinde cinsiyete dayalı kayırmacılığın toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin pekişmesine neden olduğunu belirtmiştir. Muhafazakâr toplumlarda, iş yerlerinde cinsiyete dayalı kayırmacılığın görülme eğilimi artmaktadır. Bu durumun nedeni, muhafazakâr toplumlarda geleneksel cinsiyet rollerinin daha belirgin olmasıdır; yani erkek bireylerin genellikle çalışma dünyasında daha aktif rol alırken, kadın bireylerin ev işleri ve bakım görevleriyle daha çok ilişkilendirilmesidir. Bu bağlamda, kadın çalışanlar genellikle işyerinde eşit fırsatlardan yoksun

bırakılabilmekte veya ön yargılı davranışlarla karşılaşabilmektedir. Bu tür eşitsizliklerle mücadele etmek için iş yerlerinde cinsiyet eşitliği politikaları hayati önem taşımaktadır (Castaño, Fontanil ve García-Izquierdo, 2019).

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği hemen hemen tüm toplumlarda farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Özellikle kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla yönetici olma konusunda engellerle karşılaştığı sıkça görülmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmada (Mujtaba ve Sims, 2011), bir örgütün yönetim kurulu, erkek çalışanlara terfi konusunda kolaylık sağlarken, kadın çalışanlara terfi fırsatlarını kısıtlamaktadır. Bu tür eşitsizlikler, örgüt içinde gruplaşmaya ve kadın çalışanların iş memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Yaghmour ve arkadaşları, 2021).

Cinsiyete dayalı kayırmacılık sergileyen kurumlar, kadın-erkek çalışanlar arasında fırsat eşitliği sunmamakta ve potansiyel yetenekleri göz ardı etmektedir. Bu durum, kayırmacılığa maruz kalan çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Yan, Yan ve Zhang, 2009). Ayrıca, bu durumla başa çıkmaya çalışan çalışanların işe olan bağlılıkları ve iş tatmin algısı azalırken, aynı zamanda örgüt içi adalet algısı da zedelenmektedir (Ali, Mangi ve Atta, 2024).

2.3 Okul Yönetiminde Kayırmacılık

Eğitim kurumlarının yapı taşı, toplumdan gelen ve yine topluma gidecek olan insanlardır. Eğitim kurumları sayesinde insanlar bilgi, değer ve beceri kazanmaktadır. Bu noktada, okul yönetimine ve öğretmenlere büyük sorumluluk düşmektedir (Özalp, 2023). Öğrencilere nitelikli eğitimin sağlanabilmesi için, düzenli ve planlı eğitim programlarına, diğer paydaşlarla işbirliğine, yüksek performanslı bir öğretim kadrosuna ve etkili bir okul müdürünün liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Erdem, 2005). Nitelikli eğitim için okul ortamında duyulan ihtiyaçlar sağlandıktan sonra etkili

bir öğrenme ortamı meydana gelmekte ve öğrencilerin iyi bir kariyer inşa etmeleri, yeni dünya görüşlerine sahip olmaları sağlanmaktadır (Ali, Khan ve Hussain, 2018).

Okullar, açık sistemlerdir ve insanlarla ilişkiler üst seviyededir. İnsan ilişkilerinin bozulduğu noktada okullar kapalı sistem haline dönüşebilmektedir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Bu nedenle, okul müdürlerinin sahip olduğu etik ilkeler, yönetim tarzı ve insan ilişkileri, okul işleyişine doğrudan yansımaktadır. Okul müdürleri, insan ilişkilerinde yasal hakları ve etik ilkeleri göz ardı etmemelidir. Eğer okul müdürleri etik ilkeleri ihmal ederse, okul içinde kaotik bir ortam oluşturmakta ve kayırmacılık gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır (Taymaz, 2003). Okul yönetimi açısından yaşanan kayırmacılık, bir okul müdürünün kişisel ilişkileri veya çıkarları nedeniyle bazı öğretmenlere iltimas göstermesiyle meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda, kayırılan öğretmenlere ayrıcalık sağlanırken, kayırılmayan öğretmenlerin yasal haklarının çiğnendiği görülebilmektedir. Kayırmacı uygulamaların olduğu okullarda, eğitim hedeflerine ulaşmak zorlaşmakta ve okul başarısı olumsuz yönde etkilenmektedir (Öztürk, 2022; Yeşilyurt, 2023)

Kayırmacı davranış sergileyen okul müdürleri, hesap verilebilirlik, eşitlik, adalet gibi etik ilkelerden oldukça uzak bir yönetim tarzı sergilemektedir. Bu tarz okul müdürlerinin bulunduğu okullarda, öğretmenler arası işbirliği zayıflamakta ve öğretmenler arası gruplaşmalar meydana gelmektedir (Katip, 2019). Bu gruplaşma içinde genellikle kayırılan taraf, okula mutlu gelerek pozitif bir tavır sergilerken; kayırılmayan bireyler ise okula gelmek istemediklerini ifade ederek kendilerini mutsuz hissettiklerini belirtmektedir (Macleod, 2003). Kayırmacılığın gözlemlendiği okullarda kayırmacılığın farkında olan ve bunu dile getiren öğretmenler, okul yönetimi tarafından dışlanmakta; fakat dile getirmeyip sessiz kalan öğretmenler ise nötralize edilmektedir. Bu grup genellikle ne yönetimden yana, ne de dışlanmış olan öğretmen

grubundan yana bir tavır ortaya koymamaktadır (Falk ve arkadaşları, 2018; Akt. Li, 2019). Bu gruplaşmalar sonucunda, pozitif okul ikliminden ve okul kültüründen bahsetmek pek mümkün olmamaktadır.

Öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından kayırlamak isteme veya istememe sebeplerini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Türkiye'de yapılan bir çalışmada (Ayas ve Atmaca, 2023), okuldaki kayırmacı davranışlarla ilgili öğretmenlerin deneyimlerine başvurulmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kayırılan öğretmenlerin ya çıkar sağlamak amacıyla böyle davrandıkları ya da yetenek ve donanım bakımından yetersiz oldukları saptanmıştır. Ayrıca kayırılan öğretmenler, kayırılmadıkları sürece ilerlemelerinin mümkün olmayacağını düşündükleri için kayırlmayı tercih etmektedirler. Bu durum, bu kişilerin etik değerlere sahip olmadıklarını göstermektedir. Diğer bir çalışmada (Sakçak, Arslan ve Polat, 2023) ise kayırılmayan öğretmenlerin genellikle kendi tecrübe ve donanımlarına güvendiğini, başkalarının yardımına ihtiyaç duymadığını ve etik değerlere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Okul müdürünün bazı öğretmenleri kayırırken bazı öğretmenleri göz ardı etmesinin, genel olarak öğretmenleri olumsuz etkilediği ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Demirtaş ve Demirbilek (2018), okul müdürleri tarafından yapılan kayırmacı davranışların öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkilediğini saptamıştır. Kahraman (2020), kayırmacı okul ortamlarında öğretmenlerin işten ayrılma isteğinin arttığını belirtmiş, Kaya (2022) ise kayırılmayan öğretmenlerin örgüte duyduğu güvenin sarsıldığını vurgulamıştır. Yeşilyurt (2023), kayırılmayan öğretmenlerin performansının düştüğünü saptamıştır. Lahiri, Yariv ve Butnaru (2022) ise kayırmacılık yapılan ortamlarda öğretmenlerin motivasyonlarının ve verimliliklerinin düştüğünü ifade etmiştir.

Sonuç olarak, yapılan çalışmalara göre kayırmacılığın öğretmenleri birçok açıdan olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Verimliliği düşen bir öğretmenin, anlattığı dersin niteliği de azalmaktadır. Bu durum, öğrencilerin öğrenme sürecini ve akademik başarısını olumsuz etkilemektedir. Bu zincirleme etkiler, okulun genel başarısını ve okul misyonuna ciddi zararlar vermektedir (Öztürk, 2022).

Tüm toplumların gelişmesinde ve üretkenliğinde eğitim önemli bir yere sahiptir. Eğitim kalitesi arttıkça, topluma kazandırılan bireylerin donanımı da doğrusal bir yönde artmaktadır. Gelişmiş veya gelişmekte olan toplumlarda, eğitilmiş bireyler toplumsal refaha önemli katkılar sağlamaktadır. Bunun nedeni, eğitilmiş bireylerin yaratıcı/ yenilikçi düşünceye ve eleştirel bakış açısına sahip olmalarıdır. Bu noktada, nitelikli eğitim sağlayan ülkeler, küreselleşen dünyada geri kalmamakta ve gelişen dünyanın bir parçası olmaktadır (Demirtaşlı, 2014; Aksoy, 2016).

Yapılan araştırmalarda (Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Ayık ve Şayir, 2014; Akçekoce ve Bilgin, 2016; Kazak ve Yaylalı, 2023) saptanmıştır ki, adil davranan okul müdürleriyle çalışan öğretmenler, işe mutlu bir şekilde gelmekte, işlerini hevesle yapmakta ve performansları ile verimlilikleri üst seviyede gözlemlenmektedir. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel güvenlerinin arttığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, adil bir okul ortamında okul ikliminin ve okul kültürünün de olumlu etkilendiği belirtilmektedir. Olumlu bir okul iklimi, öğretmenler arasında iyi bir işbirliği ve dayanışma sağlayarak eğitim niteliğini artırmaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin adil bir liderlik sergilemesi, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını artırmak için büyük önem taşımaktadır.

Okul müdürleri tarafından yapılan kayırmacılık konuları arasında; ödül dağıtımının bazı öğretmenlere yapılması, nöbet sayılarının bazı öğretmenlere az verilmesi, sınıf dağılımlarının bazı öğretmenlerin isteklerine göre yapılması, takdirin

bazı öğretmenlere verilmesi, diğerlerine ise verilmemesi, ders sayılarında bazı öğretmenlere azaltma yapılması, bazı öğretmenlerin sürekli aynı düzeydeki sınıflara veya aynı görevde görevlendirilmesi, okula geliş-gidiş saatlerinde bazı öğretmenlere esneklik gösterilmesi, kasten ilk saatlerde bazı öğretmenlere ders konulmaması, bazı öğretmenlerin görüşlerine öncelik verilmesi, izin kullanılırken bazı öğretmenlere imtiyaz gösterilmesi, törenlerde ise adil olmayan görev dağılımlarının yer aldığı görülmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019).

Okul müdürlerinin öğretmenler arası kayırmacılık yaptığı konular kadar bu kayırmacılığı yapma nedenleri de önemlidir. Türkiye’de yapılan bazı araştırmalar, okul müdürlerinin kayırmacılık yapma nedenleri arasında, akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasi kayırmacılık (partizanlık), cinsel kayırmacılık ve cinsiyete dayalı kayırmacılık bulunduğunu göstermektedir (Argon, 2016; Ayas ve Atmaca, 2023). KKTC’de ise bu konuda yapılmış bilimsel bir araştırma bulunamaması nedeniyle, bu konuda günlük haberler üzerinden bilgi edinilmektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenler arasında akraba kayırmacılığı yaptığı yaygın bir sorundur. Burgaz ve Büyükgöze (2015) tarafından yapılan araştırmada, Ankara’da ortaokul ve liselerde görev yapan 17 öğretmen yer almıştır. Araştırmaya katılan 14 öğretmen, okullarında müdürleri tarafından akraba kayırmacılığının her konuda uygulandığını vurgulamıştır. Bayar ve Koca (2023) çalışmasında, Amasya’daki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin gözlem ve algılarına dayanarak, okul yöneticilerinin aile bağlarına sahip olan kişilere ders programı hazırlama gibi konularda akraba kayırmacılığı yaptıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, Demirtaş ve Demirbilek (2019) tarafından Türkiye’deki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, okul yöneticilerinin

yakın akrabalarına okul işleyişinde esneklik sağlayarak nepotizm yaptığı ve bu okullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışı sergilediği görülmüştür.

Kahraman (2020) tarafından yine Türkiye'de yapılan bir araştırmada, çeşitli eğitim kademelerinde görevli öğretmenlerin katılımıyla elde edilen sonuçlara göre, bir katılımcı şahsen kendisinin okul müdürünün akrabası olduğu için okul içinde kayırıldığını belirtmiştir.

Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin öğretmenler arasında eş-dost kayırmacılığı yaptığını ortaya koymaktadır. Öztürk (2022) tarafından yapılan araştırmada, Türkiye'de ortaokulda görev yapan 20 branş öğretmeni, okul yöneticilerinin ders saatleri ve izinler gibi konularda eş-dost kayırmacılığı yaptıklarını ortaya koymuştur. Kaya (2022) ise çalışmasında, Türkiye'de özel ve devlet ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin arkadaşlarına okul işleyişinde esneklik sağlandığını vurgulamıştır. Ülkemizde 2015 yılında yayınlanan bir günlük gazetede çıkan haberde, o dönemin KTÖS Genel Sekreteri Şener Elcil'in yaptığı bir basın açıklamasında, bir okul müdürünün belirli öğretmenlere sürekli olarak 4. ve 5. sınıfları verdiğini, diğer öğretmenlere ise yıllardır bu sınıfları vermediğini ve arkadaşlık ilişkilerinden kaynaklanan benzeri kayırmacılık durumlarının yaşandığını aktarmıştır. Buna bağlı olarak, okul ikliminin de bozulduğunu aynı basın açıklamasında ifade etmiştir (Kıbrıs Postası, 2016 24 Şubat).

Siyasi kayırmacılık, okullarda sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Argon (2016) araştırmasında, Türkiye'de ilkokulda görev yapan 15 öğretmenin görüşlerine dayanarak okul müdürlerinin öğretmenlerin siyasi görüşlerine göre izin ve ders saatleri gibi konularda ayrımcılık yaptığını saptamıştır. Benzer şekilde, Ayas ve Atmaca (2023) tarafından okul öncesi, ilkokul ve branş

öğretmenlerinin katılımıyla yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin tanıdıklarına esneklik sağladığını vurgulamıştır.

Okullarda nadir görülen ancak var olan bir diğer kayırmacılık türü ise cinsel kayırmacılıktır. Kaya (2022) araştırmasında, araştırmaya katılan Türkiye'de özel ve devlet ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, kadın okul müdürünün erkek öğretmenlerin düşüncelerini önemserken, kadın öğretmenlerin düşüncelerini önemsemediğini saptamıştır.

Cinsiyete dayalı kayırmacılığın yaşandığı eğitim kurumlarında, okul müdürünün adalet ve eşitlik ilkelerini ihlal ettiğini söylemektedir (Khatun, 2023). Ayrıca, cinsiyete dayalı kayırmacılık hem kadın hem de erkek öğretmenlerin içsel motivasyonlarını etkilemekte ve eğitim ortamında haksızlık algısını arttırmaktadır (Pak ve arkadaşları, 2023). Türkiye'de yapılan bir araştırmada (Argon, 2016), ilkokul öğretmenleri, okul müdürünün cinsiyet kayırmacılığı yaptığını belirtmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda çıkarılan sonuç, okul müdürleri sorumluluklarını yerine getirirken evrensel etik davranışlara uygun hareket etmesi gerektiğidir. Bir okul müdürünün, eşitlik ve adalet ilkelerinden sapmaması eğitim kurumu için hayati önem taşımaktadır. Okul müdürünün etik davranış sergileyip sergilemediğini, adil ve eşitlikçi davranıp davranmadığını öğretmenlerle birlikte diğer çalışanlar belirlemektedir (Erdoğan, 2012). Çünkü her şey onların gözü önünde yaşanmaktadır. Okul müdürünün sorumlulukları arasında yer alan eğitimin amaçlarına ulaşması hedefi, adil, eşitlikçi ve etik ilkelere uygun bir okul ortamı içinde öğretmenlerin kendini kuruma ait, güvende ve huzurlu hissetmeleriyle mümkündür. Aynı zamanda, bu durum öğrencilerin huzurunu ve başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (Karademir ve Ören, 2020; Kazak ve Yaylalı, 2023).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde, bu çalışmada kullanılan nitel araştırma yöntemi detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ardından, araştırmanın amacına uygun olarak seçilen araştırma deseni ve çalışma grubunun oluşumuna değinilmiştir. Ayrıca çalışma grubu oluşturulduktan sonra, nitel verilerin toplanma yöntemlerinden ve süreçlerden bahsedilmiş, daha sonra toplanan nitel verilerin nasıl analiz edildiğine dair bilgiler sunulmuştur. Devamında araştırma sürecinde izlenen adımların inandırıcılık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik üzerinde durulmuş; yöntem bölümün sonunda araştırma sürecinde devamlı göz önünde bulundurulan bilimsel araştırma etiği ilkeleri açıklanmıştır.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

3.1.1 Nitel Araştırma Yöntemi

KKTC'deki Lefkoşa ilçesine bağlı devlet anaokulları ve okul öncesi sınıfı bulunan veya bulunmayan ilkokullardaki okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerini öğretmen bakış açısından araştıran bir nitel çalışma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma; olay veya fenomenlerin doğal ortamda, gerçekçi ve kapsamlı bir şekilde ortaya çıkarılmasını amaçlayarak gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi niteliksel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırma yaklaşımı olarak açıklanmaktadır (Yıldırım, 1999). Nitel araştırma yöntemleri ile küçük örneklem gruplarıyla çalışarak daha derin ve özgün verilere ulaşılmaktadır. Bu yöntem, genellemelerden ziyade derinlik ve özgünlüğe odaklanarak bilgiyi daha kapsamlı bir şekilde anlamamızı sağlamaktadır (Baltacı,

2019). Bu bağlamda, olayları doğal ortamlarında öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler yaparak ve onların doğrudan görüşlerini alarak gerçek verilere ulaşmayı sağlamak amacıyla nitel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Nitel analiz yöntemi kullanılarak yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla öğretmenlerin deneyimlerini detaylı bir şekilde keşfetme fırsatı sunmuştur. Ek olarak, öğretmenlerin bakış açısından okul müdürleri tarafından yapılan kayırmacılığın boyutlarının, nedenlerinin ve sonuçlarının derinlemesine ele alınmasını sağlamıştır.

Nitel araştırma yöntemleri, yirminci yüzyılın başlarında antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi bilimlerde insan hayatının karmaşık doğasını keşfetmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Nitel araştırma, doğal araştırma, yorumlayıcı araştırma ve alan araştırması gibi farklı isimlerle anılmıştır. Etnometodoloji, fenomenoloji ve durum çalışmaları gibi yaklaşımları içeren nitel araştırmalar, insanlarla ilgili olayların derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır (Baltacı, 2017).

Nitel araştırmacılar, olayları bağlam içinde detaylı bir şekilde inceleyerek olayların ve bağlamların dilini kullanarak açıklamaktadırlar (Neuman, 2012: 224; Akt. Karataş, 2017).

Nitel araştırma yöntemlerinde, araştırmacının katılımcı ile etkileşim halindeyken esnek olması, kişisel deneyimleri ve önyargıları bir tarafa bırakması ve görüşmecisi tarafından aktarılan bilgileri doğru bir şekilde anlamaya çalışması önemlidir (Yaşar, 2018). Bu nedenle yapılan araştırmada, araştırmacıya tez danışmanı tarafından gerekli eğitimler detaylı ve yoğun bir şekilde verilmiştir.

Nitel araştırmalarda sıkça kullanılan üç çeşit veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar: görüşme, yazılı doküman analizi ve gözlem olarak bilinmektedir. Bu yöntemler arasında en çok kullanılanı ise görüşme yöntemidir

(Yıldırım, 1999). Görüşme, katılımcıların konuya ilgili görüşlerini onların bakış açılarından öğrenmeyi ve anlamayı sağlamaktadır (Tekin, 2006). Bu yöntem, kişinin gizli ve gerçek düşüncelerini daha kolay öğrenmesine olanak tanımaktadır (Kvale, 1996:1; Akt. Türnüklü, 2000). Görüşme yöntemi kolay gibi düşünülse de aslında zor bir yöntemdir. Bu zorluklar arasında, katılımcıyı görüşmeye katılması konusunda teşvik etmek ve etkili sorular oluşturmak gibi süreçler bulunmaktadır (Türnüklü, 2000). Araştırmada görüşme yöntemi tercih edilmiş ve detaylı sorularla katılımcıların gerçek düşünceleri objektif (nesnel) bir bakış açısıyla anlaşılmasına çalışılmıştır.

Bir diğer veri toplama yöntemi olan yazılı doküman analizinde ise araştırmacı, metin, belge veya yazılı materyalleri inceleyerek anlam çıkarmaya çalışmaktadır. Bu analiz, yazılı materyallerin içeriğini anlamak, temaları belirlemek, desenleri ortaya çıkarmak ve anlamlandırmak için kullanılır. Yazılı dokümanlar genellikle mektuplar, günlükler, raporlar, makaleler, kitaplar veya diğer yazılı kaynakları içermektedir (Morgan, 2022). Yazılı doküman analizinin birçok dezavantajı bulunmaktadır. Bunlar arasında, yazılı kaynakları oluşturan araştırmacıların öznel yorumları nedeniyle çalışmanın objektifliğinin azalması, tüm gerekli yazılı dokümanlara erişimin kısıtlı olmasından dolayı çalışmanın kapsamını daraltarak sonuçları etkilemesi gibi faktörler yer almaktadır. Bu nedenlerden dolayı bu araştırmada gazete haberleri gibi yazılı doküman analizi tercih edilmemiştir.

Gözlem yoluyla veri toplama yöntemi, araştırmacının, katılımcıları olumsuz yönde etkilemeden olayları doğal ortamında gözlemlemesini ifade etmektedir. Bu yöntem, katılımcıların davranışlarını, etkileşimlerini ve doğal ortamlarını kavramak için tercih edilmektedir. Bu sayede araştırmacılar verileri sistematik bir şekilde kaydedebilmektedir (Gephart Jr, 2004). Gözlem konusunda iyi eğitim almamış bir araştırmacı, araştırmanın gidişatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Gözlem

yöntemi, araştırmacının olayları deneyimlerine ve algısına göre yorumlamasıyla yakından ilişkilidir. Bu durum, araştırmacının sübjektif yorumlar yapmasına neden olmaktadır. Araştırmacı, gözlem yaparken belli bir ortam da uzun süre vakit geçirmesi gerekmektedir. Bu sürenin kısıtlı olması nedeniyle araştırmacının olayların tamamını değerlendirmesini engellemekte ve genel geçerliliği etkilemektedir. Ek olarak, araştırmacı gözlem yapılan ortamın günlük akışı etkilemekte ve insanların olduğundan daha farklı davranmasına neden olabilmektedir. Bu durum ise tutarlılığı azaltabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, araştırma da gözlem yoluyla veri toplama yöntemi de tercih edilmemiştir.

3.1.2 Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseniyle şekillendirilmiştir. Fenomenoloji olarak da bilinen olgubilim deseni, bireylerin çeşitli olaylar karşısında kazandıkları deneyimlere yoğunlaşmakta ve bu deneyimlerden çıkarılan anlamları incelemektedir (Tekindal, 2021). Başka bir deyişle, bu desen, bireylerin kendine özgü deneyimlerine ve bu deneyimlerden edindikleri bilgi birikimine önemli bir vurgu yapmaktadır.

Olgubilim deseni, daha önce detaylı bir şekilde incelenmemiş ancak varlığı sezinlenen veya gözlemlenen durumları (olguları) derinlemesine anlamak amacıyla tercih edilmektedir (Göçer, 2013). Bu sebeple, bu çalışmanın daha önce hiç araştırılmamış olması ve kulaktan duyulan bilgiler ile medya organları aracılığıyla gündeme gelen okul müdürleri tarafından öğretmenler arasında uygulanan kayırmacılık uygulamalarını detaylı bir şekilde irdelemek ve gün yüzüne çıkarmak adına bu desenin kullanılması uygun görölmüştür. Bu desen aracılığıyla, katılımcıların bu olguya dair öznel düşüncelerine, olguyu anlamlandırmalarına, olguya ilişkin algılarına ve deneyimlerine daha kapsamlı ve detaycı bir bakış açısından bakılmıştır.

Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen kayırmacılık uygulamalarının öğretmenler, öğrenciler ve okul başarısı üzerindeki etkilerini ve katılımcı görüşlerini, olgubilim deseni yardımıyla detaylı bir biçimde inceleyip analiz edilerek belirlenmiştir. Bu analiz sayesinde olgunun net bir şekilde ortaya konmasını sağlamıştır.

3.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın alıma grubu, 2023-2024 eğitim-retim yılında KKTC MEB'e bağlı Lefkoşa İlçesindeki 10 devlet anaokulunda, okul öncesi kurumu bulunan veya bulunmayan ilkokullarda görev yapan 27 retmeni kapsamaktadır. Araştırmada, alıma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ltl, benzeik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcı olmayı kabul eden öğretmenlerin, u anki okul müdürleriyle ilgili kayırmacı davranışlara dair görüşleri olduğundan emin olmak adına, çalıştıkları okulda aynı okul müdürüyle en az iki yıl deneyime sahip olmaları dikkate alınmıştır. Ek olarak bu yöntemle, evreni temsilen küçük ve benzer özelliklere sahip alt gruplar tanımlanarak çeşitlilik azaltılmış ve görüşmelerin kolaylaştırılması hedeflenmiştir (Neuman, 2014). Burada dikkat edilen en önemli unsur, araştırmanın tekrarlanabilir ve inandırıcı sonuçlar sunabilmesi için örneklemin evrenin tüm öğelerini içermesi olmuştur (Creswell, 2013). Nitel araştırmalarda örneklemin niceliği değil, niteliği önemlidir (Baltacı, 2018; Neuman ve Robson, 2014). Bu bağlamda araştırmaya Kıbrıs Türk retmenler Sendikası ile görüşülerek okul müdürleri tarafından kayırmacılık uygulandıına dair şikayetler alınan okullarda görev yapan öğretmenler tercih edilmiştir. Çalışma grubunun zeti tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışma Grubu Özeti

Anaokullar	Katılımcı Sayısı
Gönyeli Fazıl Plümer Anaokulu	3
Gaziköy Anaokulu	2
Yenicami Anaokulu	2
Okul Öncesi Sınıfları Bulunan İlkokullar	Katılımcı Sayısı
Cihangir-Düzova İlkokulu	3
Alayköy İlkokulu	4
Şehit Mehmet Eray İlkokulu	3
Balıkesir-Meriç İlkokulu	3
Okul Öncesi Sınıfları Bulunmayan İlkokullar	Katılımcı Sayısı
Gönyeli İlkokulu	3
Necati Taşkın İlkokulu	2
Şehit Doğan Ahmet İlkokulu	2
TOPLAM	27

Araştırmanın çalışma grubu, daha fazla öğretmen içermesi nedeniyle Lefkoşa ilçesindeki okullardan seçilmiştir. Bu bağlamda Gönyeli Fazıl Plümer Anaokulu, Gaziköy Anaokulu ve Yenicami Anaokulu olmak üzere toplam 3 anaokulu belirlenmiştir. Örneklem, Gönyeli Fazıl Plümer Anaokulu'ndan 3, Gaziköy Anaokulu'ndan 2, Yenicami Anaokulu'ndan ise 2 öğretmen olmak üzere 7 öğretmen; bünyesinde okul öncesi sınıfı bulunduran Cihangir-Düzova İlkokulu, Alayköy İlkokulu, Balıkesir-Meriç İlkokulu, Şehit Mehmet Eray İlkokulu olmak üzere toplam 4 ilkokul belirlenmiştir. Bu ilkokullardan Cihangir-Düzova İlkokulu'ndan 3, Alayköy İlkokulu'ndan 4, Balıkesir-Meriç İlkokulu'ndan 3, Şehit Mehmet Eray İlkokulu'ndan 3 olmak üzere 13 öğretmen; bünyesinde okul öncesi sınıfı bulunmayan Gönyeli İlkokulu, Necati Taşkın İlkokulu ve Şehit Doğan Ahmet İlkokulu olmak üzere 3 ilkokul belirlenmiştir. Çalışma grubu, Gönyeli İlkokulu'ndan 3, Necati Taşkın İlkokulu 2, Şehit Doğan Ahmet İlkokulu'ndan 2 olmak üzere 7 öğretmenden seçilerek toplam 24 öğretmenden oluşan çalışma grubu belirlenmiştir.

3.3 Veri Toplama Süreci

Bu araştırma, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarının varlığının incelenmesi ve bu durumun öğretmenler üzerindeki etkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Veriler, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, araştırmacının önceden belirlediği bir konu hakkında veri toplamak için araştırmacı ile katılımcı arasında doğal ortamda yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerdir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan bir soru listesi bulunmaktadır ancak bu soruların sırası veya hangi soruların sorulacağına görüşmenin gidişatına göre değişiklik gösterebilmektedir. Buna ilaveten, gerektiğinde soru eklenebilip cevabı alınmış sorular sorulmayabilmektedir (Baltacı, 2019). Bu çalışmada kullanılacak görüşme soruları araştırmacının tez danışmanı tarafından incelenmiş, gerekli düzeltmeler yapılmış ve sonunda onaylanmıştır.

Bu yöntemin avantajları arasında, katılımcılara düşüncelerini ve deneyimlerini derinlemesine açıklama imkânı bulunmaktadır. Araştırmacı, verilerin teyit edilebilirliği açısından 'Bunu mu anladınız?', 'Doğru mu anladım?', 'Bunu mu demek istediniz?' gibi teyit edici sorular sorma fırsatı yakalamıştır. Diğer bir avantaj ise, araştırmacının katılımcının görüşme esnasında jest ve mimiklerini izleyebilmesidir (Baltacı, 2019). Bu bağlamda araştırmacı, katılımcının konuşma esnasında jest ve mimiklerini takip ederek, katılımcının düşüncelerini gerçekten ifade edip etmediğini, espri yoluyla ironi yapıp yapmadığını veya gerçek olmayan bilgiler mi verdiğini anlayabilmektedir.

Araştırmaya başlamadan önce, araştırmacı MEB'e, DAÜ Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvurmuş ve onay almıştır. Onay aldıktan sonra araştırmacı, görüşmelere başlamadan önce kriterlere uygun bir katılımcıyla pilot görüşme gerçekleştirmiş ve görüşme sorularının işlevselliğini kontrol etmiştir.

Ardından araştırmacı, gidilecek okulların okul müdürleriyle görüşerek araştırma hakkında detaylı bilgi vermiş ve okul müdürlerinden de onay almıştır. İzin alınan okulların öğretmenleri ile görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiş ve katılımları için davet edilmişlerdir. Kabul eden öğretmenler, bilgilendirilmiş onam formunu okuyarak imzalamış ve onlara uygun belirlenen bir gün ve saatte görüşme ayarlanmıştır. Bu görüşmeler esnasında gizlilik ilkesine uyulmuş ve katılım tamamen gönüllülük çerçevesinde olmuştur.

Görüşmeye başlamadan önce, katılımcıya araştırma hakkında tekrardan ayrıntılı bilgi verilmiş ve konuya ilişkin sormak istediklerinin olup olmadığı sorulmuştur. Ayrıca, kayıt cihazını kullanımı için katılımcıdan izin alınmıştır (Uğuz Arsu ve Tekindal, 2021). Görüşme sırasında, katılımcıya herhangi bir baskı veya yönlendirme yapılmamış, rahat bir ortam sağlanmış ayrıca istediği zaman araştırmadan çekilebileceği söylenmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Katılımcıların görüşmelerde sürekli aynı olgulardan bahsetmeleri nedeniyle 27. katılımcıda doyum noktasına ulaşılmış ve görüşmeler sonlandırılmıştır. Elde edilen veriler, araştırmacının kişisel fikirlerinden ve önyargılarından uzak, şeffaf bir şekilde içerik analizine tabi tutulmuş ve bulgular raporlaştırılmıştır (Çelik, Baykal ve Memur, 2020).

3.4 Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Baltacı'ya (2019) göre bu yöntem, verilerin derinlemesine incelenmesini sağlayarak kavramları kodlara, temalara ve kategorilere ayırmayı kolaylıkla sağlamaktadır. Bu çalışmada da, görüşmelerde katılımcıların sıklıkla tekrarladığı ve doygunluğa ulaşan bilgilere odaklanarak birbiriyle benzer ya da yakın ilişkisi olanlar arasında kodlama yaparak temalar ve kategorileri

oluşturulmuştur. Bu sayede Baltacı'nın (2019)'da önerdiği gibi verilerin yorumlanması ve veriler arasında bağlantıların kurulması sağlanmıştır.

İçerik analizinin ilk aşamasında, görüşmelere katılan her bir katılımcının ses kayıtları özenle dinlenerek deşifre edilmiş ve yazılı metin haline getirilmiştir. Daha sonra, yazılı metinler defalarca okunarak araştırma sorularına uygun boyutlar belirlenmiş, bu boyutlar farklı renklerle gruplandırılarak genel bir yapı oluşturulmuştur. Belirlenen boyutlar tümevarımsal bir şekilde kodlanarak belirli kategorilere ulaşılmış ve daha sonra temalar ve alt temalar ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular, tez danışmanı Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar ile birlikte kontrol edilmiş ve son halini almıştır. Analizin son aşamasında, elde edilen bulgular yorumlanmış ve analiz tamamlanmıştır.

Bulgular yazılırken akıcı ve anlaşılır bir dil kullanılarak yazılmıştır. Verilerin analiz edildiği süreçte bağdaşıklık ve aktarılabilirlik konularına özen gösterilmiştir. Bağdaşıklık, farklı araştırmacılar tarafından yapılan analizlerin benzer sonuçlar üretebilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle, araştırma sonuçları daha önce yapılmış araştırmalarla sürekli karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıklara bakılmıştır (Slevin ve Sines, 1999).

Araştırmacı, çalışmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla veri analiz süreci boyunca tutarlı ve ön yargısız bir yaklaşım benimsemiş, kayıtları düzenli bir şekilde tutmuş ve analiz sürecini detaylı bir şekilde açıklamıştır. Ayrıca, güvenilirliği sarsmamak için ses kayıtları ve kayıtların yazılı metinleri 2 yıl süreyle saklanacaktır (Noble ve Smith, 2015). Ek olarak yapılan analizler ve bulgular, tez danışmanı tarafından da detaylı bir şekilde kontrol edilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşmak için etkili veri toplama stratejisi olarak yarı-yapılandırılmış görüşmeler tercih edilmiştir. Bu bağlamda, katılımcılara yöneltilen

yarı yapılandırılmış görüşme soruları (Ek1) önceden belirlenmiş ancak görüşme esnasında esneklik sağlanarak, görüşmenin gidişatına göre ek sorular sorularak konu derinlemesine irdelenmiştir. Görüşmede yarı yapılandırılmış soruların kullanılmasıyla, katılımcıların bakış açılarına ve deneyimlerine odaklanılarak araştırmanın amacına ulaşmada detaylı ve güçlü bir temel oluşturulmuştur (Polat, 2022). Yarı yapılandırılmış görüşme soruları Ek1’de verilmiştir.

3.5 Araştırmacının Rolü

Bu çalışmada, araştırmacı katılımcı rolünü üstlenmiş ve nitel araştırmada veri toplama aracının kendisi olarak görülmüştür (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Araştırmacı, bir ilköğretim kurumunda öğretmen olduğu için olguya ilişkin deneyimlere sahiptir. Bu nedenle, katılımcıların görüş ve düşüncelerine başvururken kendi görüşlerinden, düşüncelerinden ve deneyimlerinden yararlanmıştır. Sorular hazırlanırken olgunun incelenmesi gereken noktalarına dikkat edilmiştir. Ayrıca görüşmeler yapılırken ön yargılar ve yanlış anlaşılmalardan sakınmak için katılımcılardan teyit almak üzere ‘...mı demek isteniz?’ veya ‘...bundan ben bunu mu anlamalıyım?’ gibi sorular sorulmuş ve çalışmanın teyit edilebilirliği artırılmıştır. Bununla birlikte, öznelliği ön plana çıkarmadan, katılımcıların deneyim ve görüşleri doğru ve nesnel bir şekilde değerlendirmeye özen göstermiştir. Veri analizi sürecinde araştırmacı, toplanan verileri tarafsız bir şekilde analiz etmiş, kendi ön kabullerini bertaraf ederek verilere dayalı sonuçlara ulaşmayı hedeflemiştir.

3.6 İnandırıcılık, Güvenilebilirlik, Onaylanabilirlik ve Aktarılabilirlik

Araştırmanın inandırıcılığını güçlendirmek için araştırmacı, görüşme yapılacak okulda uzun süre vakit geçirerek ortamı anlamaya çalışmıştır. Uzun süre etkileşim içinde olması nedeniyle araştırmacı ön yargılarını bir kenara bırakmıştır. Araştırmacı, katılımcılarla uzun süre vakit geçirdiğinden dolayı görüşme sırasında

sorulan sorulara samimi ve doğru cevaplar almıştır. Ayrıca katılımcı, teyidi tekniğini de kullanmıştır. Yapılan görüşmelerin analiz sonuçları katılımcılara gönderilmiş ve katılımcılar kendi düşüncelerinin doğru aktarıldığı, sonucun gerçeklikle uyduğu hakkında görüş bildirmeleri istenmiştir. Ayrıca inandırıcılığı artırmak için nitel araştırmalar konusunda uzman kişilerin tarafsız görüşüne de başvurulmuştur. Güvenilirliği artırmak için benzer araştırmaların süreç ve sonuçları detaylı bir şekilde incelenmiş, araştırma yöntemleri açıklanmıştır. Onaylanabilirliği artırmak için araştırmanın amacı ve beklentileri belirlenmiş, görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılmış, görüşmeler analiz edilerek bulgular yazılmıştır. Veriler analiz edilirken temalara ve kategorilere göre ayrılmış, veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme soruları belirlenmiş ve görüşme sorularının teyidi açısından pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Aktarılabilirliği güçlendirmek için araştırmada hangi örneklem yöntemi seçildiğine dair detaylı bir şekilde bilgi verilmiş, katılımcıların özellikleri belirtilmiş ve okul isimleri/sayıları detaylı bir şekilde yazılmıştır (Başkale, 2016; Guba, 1981; Leininger, 1994; Shenton, 2004). Böylelikle benzeri çalışmaların veya karşılaştırmalı çalışmaların yapılabilmesine olanak sağlanmıştır.

3.7 Araştırmanın Etiği

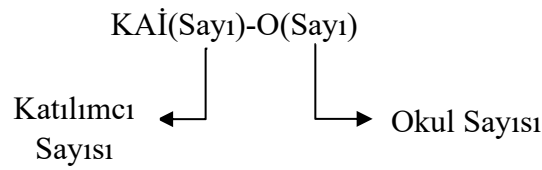
Araştırmaya başlamadan önce, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlköğretim Dairesi'ne araştırmanın amacı ve gerekçesi hakkında yazılı bilgi sunulmuş ve araştırmanın yapılabilmesi için ilgili daireden gerekli izin alınmıştır (Ek3). Ardından, tez önerisi, yarı – yapılandırılmış görüşme soruları, bakanlık izni ile birlikte DAÜ Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvurulmuş ve araştırmanın etik olduğuna dair onay alınmıştır (Ek4). Onay alındıktan sonra, bazı okulların müdürleriyle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiş; bazı okulların müdürleri ise telefonla aranarak konu hakkında bilgilendirilmiş ve okul müdürlerinden

görüşme için izin alınmıştır. İzin alındıktan sonra, görüşme yapılacak okul öğretmenleri ile iletişime geçilmiş, gönüllük esasına göre katılım sağlanmış ve konunun amacı ve gerekçeleri hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmaya katılmak istemeyen katılımcılara herhangi bir baskı yapılmamıştır. Görüşmeyi kabul eden katılımcılara Bilgilendirilmiş Onam Formu (Ek2) okutup, imzalatılmıştır. Katılımcının adının sadece araştırmacı tarafından bilineceği, hiçbir koşul ve durumda herhangi bir kurum, makam veya kişiye bunun açık edilmeyeceği ve toplanan verinin yalnızca araştırmacı tarafından araştırmanın amaçları için kullanılacağı konusunda güvence verilmiştir. Araştırmanın gizlilik esasına dayandığı ve ayrıca katılımcının istediği zaman görüşmeden çekilme hakkına sahip olduğuna dair bilgilendirme de yapılmıştır. Görüşmelerde ses kaydının kullanımı için katılımcıdan izin alınarak yapılmıştır. Ses kayıtları deşifre edilirken katılımcıların isimlerini yazmak yerine “KA()-O(), KAI()-O(), KI()-O()” gibi rumuzlarla kodlanmıştır.

KA-O: Anaokulunda görev yapan katılımcı

KAI-O: Okul öncesi sınıfları bulunan ilkokulunda görev yapan katılımcı

KI-O: Okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokulda görev yapan katılımcı



Bölüm 4

BULGULAR

Bu bölümde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan devlet anaokulları, okul öncesi eğitim kurumu bulunan ilkokullar ile okul öncesi eğitim kurumu olmayan ilkokullarda çalışan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Görüşmeler sonucunda 5 ana kategoriye ulaşılmıştır. Bu kategoriler: Öğretmenlere göre kayırmacılığın tanımı, kayırmacılığa ilişkin kişilik özellikleri, okullarda kayırmacılık davranışının olup olmadığı, kayırmacılığın öğretmenlere etkisi ve kayırmacılığın örgüte etkisinden oluşmaktadır. Bu bölümde, bu 5 kategori detaylı bir şekilde incelenmektedir.

10 okulda görev yapmakta olan 27 öğretmenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda, içerik analizinden elde edilen kategori, tema ve alt temalar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

4.1:Analiz Tablosu

Kategoriler	Temalar	Alt Temalar
1.Öğretmenlere Göre Kayırmacılığın Tanımı	1.1. Adaletsizlik ve Eşitsizlik 1.2.Yanlılık	1.1.1. Nöbet Tutma 1.1.2. Ders Saatleri 1.1.3. Görev Dağılımı 1.1.4. Sınıf Dağılımı 1.1.5. İzinler 1.1.6. Okula Geliş-Gidiş Saatleri
		1.2.1. Karar Alma Süreci 1.2.2. Ödüllendirme
2.Kayırmacılığa İlişkin Kişilik Özellikleri	2.1. Kayırmacı Müdürlerin Kişilik Özellikleri 2.2.Kayırlan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri 2.3.Ötekileştirilen/ Kayırılmayan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri	2.1.1. Egoist 2.1.2. Benmerkezci 2.1.3. Kolay İkna Edilen
		2.2.1. Özgüveni Düşük 2.2.2. Çıkarıcı
		2.3.1. Özgüvenli 2.3.2. Etik Değerlere Sahip
3.Okullarda kayırmacı davranış olup, olmadığı	3.1.Vardır 3.1.1. Arkadaşlık Bağı (Kronizm) 3.1.2. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık) 3.1.3. Akrabalık Bağı (Nepotizm) 3.1.4. Kıdem 3.2. Yoktur	3.1.1.1. Tanışıklık 3.1.1.2.Aynı Okuldan Mezun Olmak 3.1.1.3. Okulda Oluşan Arkadaşlık 3.1.1.4. Sendika Arkadaşlığı
		3.1.2.1. Siyasi Yandaşlık
		3.1.3.1. Yeğen ilişkileri (Kuzen/Yeğen)

		3.1.4.1.Kıdemli/Kıdemsiz Öğretmen
4.Kayırmacılığın Öğretmenlere Etkisi	4.1.Duygusal Etkileri 4.2.Mesleki Etkileri	4.1.1. Üzüntü 4.1.2. Değersizlik Hissi 4.1.3. Tükenmişlik Hissi
		4.2.1. Motivasyon Kaybı 4.2.2. Verimsizlik 4.2.3. İşten Ayrılma İsteği 4.2.4.Performans Düşüklüğü
5.Kayırmacılığın Örgüte Etkileri	5.1.Okul İklimi 5.2.Okul Kültürü	5.1.1. İletişim Kopukluğu 5.1.2. İşbirliğinin Azalması 5.1.3. Güvensiz Okul Ortamı
		5.2.1. Eğitim Kalitesinin Bozulması 5.2.2. Okul Başarısının Düşmesi 5.2.3. Etik Değerlerin Sarsılması

4.1 Giriş

Araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için öncelikle katılımcıların kayırmacılık kavramını nasıl tanımladıklarının bilinmesi gerekmektedir. Yapılan tanımlamalar, katılımcıların kayırmacılığı nasıl algıladıklarını ve hangi olayları kayırmacılık olarak gördüklerini bilmek araştırmanın yönlendirici bir kısmı olarak düşünülmektedir. Ayrıca, kayırmacılık davranışı sergileyen okul müdürlerinin, okul müdürleri tarafından kayırılmak isteyen ve istemeyen öğretmenlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin öğrenilmesi, araştırma sürecinde bilinçli bir şekilde hareket edilmesini

sağlamaktadır. Tablo 4.1.1’de de görüldüğü üzere, kategoriler şu şekilde belirlenmiştir:

1. Kategori: Kayırmacılığın Tanımı
2. Kategori: Kayırmacılığa İlişkin Kişilik Özellikleri

4.1.1. Öğretmenlere Göre Kayırmacılığın Tanımı

Öğretmenlerde kayırmacılık kavramının hangi düşünceleri uyandırdığını anlamak için “Kayırmacılık kavramı size neyi çağrıştırmaktadır?” sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar içerik analiziyle değerlendirildiğinde, kayırmacılığın genellikle adaletsizlik ve eşitsizlik, öğretmenler arasında taraf tutulması gibi kavramları çağrıştırdığı görülmektedir. Bu noktadan anlaşıldığı üzere, katılımcılar için kayırmacılık kavramı etik ilkelerin göz ardı edildiği durumları çağrıştırmaktadır.

Öğretmenler, kayırmacılığın tanımını yaparken hem adaletsizlik ve eşitsizliğe hem de yanlı davranışta bulunulmasına vurgu yapmaktadırlar. Adaletsizlik ve eşitsizlik temasına vurgu yapılırken öğretmenler, nöbet sayısı, ders saatleri, görev ve sınıf dağılımları, izinler ve okula geliş-gidiş saatleri konularında kayırmacılık yapan okul müdürlerinin adil ve eşit davranmadığını belirtmektedirler. Ayrıca öğretmenler, kayırmacılık yapılırken yanlı davranan okul müdürlerinin okul işleyişi için karar alırken ve takdir gibi ödül olarak nitelendirilen konularda taraf tuttuğunu ifade etmektedirler.

4.1.1.1 Adaletsizlik ve Eşitsizlik

Kayırmacılığı adaletsizlik ve eşitsizlik olarak gören KAİ4-O2 tarafından “Adil olmaması. Öncelikle kayırmacılık dedik mi bu gelir aklıma. Ayrıca, müdürlerin gerekli, yeterli ortamı her öğretmene eşit fırsatlarda sağlamaması gibi eşitsizlikler gelir” şeklinde ifade etmektedir. KAİ5-O3 ise “Müdürün okul içinde adaletsiz

davranmasını aklıma getirir... Her öğretmene eşit fırsatı sunmaması aklıma gelir” şeklinde aktarmaktadır. KAİ16-O6 düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

Bence müdürler okul içinde bazı öğretmenlere adaletten ve eşitlikten uzak davranır. Özellikle ders sayılarında veya nöbet dağılımlarında yaşanan adaletsizlikler... Ayrıca kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin öğretmenler arasında eşitsizlik yapması da kayırmacılığı çağırıştır. Yani kısacası adaletsizlik ve eşit şartlarda olmama halini bana çağırıştır.

Okulun belli standartları ve kuralları vardır. Bu kurallara uyulması beklenir. Normalde, kurallara uymayanların alacağı yaptırımlar belli olmalıdır. Ancak, bazı kişilerin kurallara uymadığında yaptırım alıp, bazılarının ise yaptırım almaması ve herkese adaletli ve eşit davranılmaması durumunda kayırmacılık söz konusu olur. (Kİ6-O5)

Elde edilen veriler incelendiğinde, öğretmenlerin adaletsizlik ve eşitsizlikten en çok yakındığı konunun izin alma süreci olduğu görülmektedir. K21-O9 düşüncelerini, "İzin alma konusu da olabilir. Bazen müdürler yakın öğretmen arkadaşlarına izin verir, diğer öğretmenlere ise izin vermez" şeklinde belirtirken, K23-O9 ise düşüncelerini, " Okullarda en çok izin alma konularında kayırmacılık yapılır bence. Örneğin müdür, sevdiği kişilere istediği saat izin verir ama diğer öğretmenlere kesinlikle izin vermez. Burada bir adaletsizlik ve eşitsizlik söz konusu bence" şeklinde açıklamaktadır.

Araştırmaya katılan diğer öğretmenler de meslektaşlarının yakındığı izin alma konusuna değinmişlerdir. Kendi okullarında okul müdürünün izin konusunda kayırmacılık yaptığını düşündükleri için, kayırmacılık tanımı onlara izin konusundaki adaletsizliği ve eşitsizliği çağırştırmaktadır. Bu öğretmenler, müdürlerin bazı öğretmenlere kolaylıkla izin verirken, diğerlerine aynı kolaylığı göstermediğini belirtmişlerdir. Öğretmenler düşüncelerini şöyle aktarmaktadırlar:

Müdür bazılarına izin verirken, ben izin isteyip ayrılmak istediğim halde ret cevabı alırdım. Yani orada kayırma vardı ve ondan sonra artık son saatim boş olduğunda izinsiz ayrılırdım eğer bir nöbet görevim yoksa, çünkü bakardım ki onlar izin almadan ayrılır, ben de izin almadan ayrılırdım. (Kİ20-O10)

Okulumda maalesef oldu. Bir öğretmen cumaları izin alırdı, hafta sonuna bağlardı gelmezdi. Kimse bir şey söyleyemezdi. Başka öğretmene kolayına izin verilmezdi. Bu bence ciddi bir adaletsizliktir, kayırmacılıktır. (Kİ20-O2)

Bazı öğretmenler müdürün arkadaşlarıdır diye izin konusunda falan daha esnek davranılıyor... Bence bu nokta, iş yerindeki adil davranışı etkileyen bir durumdur. Ayrıca eşitsizliği de beraberinde getiriyor bence. (Kİ18-O7)

... Okul dışına çıkmamıza izin verilmez ama nasıl deyim izin alabilecek bir insansa ona izin verilir. Onlar müdürün arkadaşlarıdır diye istedikleri zaman izin aldılar, ben istediğim zaman alamadım. Adaletsiz düzen okulumuzda hat safhadadır. (Kİ19-O10)

Bazı öğretmenler, kayırmacılığı tanımlarken okullarında izin konusundan sonra ders saatleri ve görev dağılımlarında adaletsizlik ve eşitsizlik yaşandığını ifade etmektedirler. Müdür tarafından bu konularda kayırılmayan öğretmenler durumu şöyle aktarmaktadır:

Ders saatleri düzenlenirken öğretmenlerin bazılarına ayrıcalık tanınabilir. Bizim okulda da maalesef bu durum vardır. Müdür arkadaş olduğu öğretmenlere ders saatlerini daha az ayarlamaya çalışır, onlar daha çok boş yapsınlar şeklinde ayarlamaya çalışırken, bizim ders saatlerinde yasal saati ayarlar. Cidden yapılan bu durum adaletsizliktir... yapılan bu durum bana kayırmacılığı çağrıştırmaktadır. (KA11-O8)

Bizim okulumuzda böyle bir durum var diye kayırmacılık bana direkt ders saatlerini çağrıştırır, çünkü branş öğretmeni okulumuzda müdür sayesinde sürekli boşa çıkar. Ders saatleri yasal olmayan şekilde azaltılmaya çalışılır. Biz ne kadar konuştuksak fayda görmedik. Düşündükçe üzüldüm, böyle bir adaletsizlik olmamalı. (KA15-O3)

Mesela ders saatlerimiz olur bizim. Herkesin sınıflarına gireceği ders saatleri bellidir. Fakat gelmeyen arkadaş olur. Doldurmalara girdiğimiz dönemler olur. O doldurmalara sürekli aynı kişiler girerse ve bazı insanlar sürekli boşta kalırsa burada bir kayırmacılık olur. (KA12-O8)

Kayırmacılık denildiğinde aklıma görev dağılımı gelir. Okulumuzda branş öğretmenimize sınıf öğretmenleri kadar sorumluluk verilmez. Branş öğretmeni dans çalıştırmaz, tören olur, bir şey olur görev almaz. Okulumuzda görev almada herkes bence eşit görevi almaz. Bu durum her öğretmenin eşit koşullarda çalışmadığını gösterir. (KA24-O9).

Kayırmacılık kavramı benim gözümde görev dağılımını aklıma getirir. Bizim okulumuzda branş öğretmeni müdürün arkadaşısıdır diye ona çok dokunulmaz.

Tören, gösteri hazırlığı gibi durumlarda pek ilgilenmez. Müdür resmen onu korur, yorulmasın diye. Bu durum yönetimin adaletine inancı sarsar bence. (KA25-O9)

Birçok öğretmen ayrıca okullarında kayırmacılıktan kaynaklanan adaletsizlik ve eşitsizlik sorunlarının sınıf dağılımı konusunda da belirgin olduğunu ifade etmektedirler. Öğretmenler şöyle açıklamaktadırlar:

Ben daha önce 4 yaş sınıf öğretmeniydim. Birden okula geldiğimde Eylül ayında artık oyun öğretmeni olarak görev yapacağımı öğrendim... Çünkü beni haksız yere, durduk yere, sonuçta 7 yıldır 4 yaş grubu öğretmeni iken aniden oyun öğretmeni olarak görevlendirilmem gücüme gitti diyebilirim. Kayırmacılık bu olayı çağırıştır bana. Adaletsiz bir okul yönetimi var maalesef. (KA14-O9)

İstedğim sınıfı alamadım çünkü müdürümüz bir öğretmenle daha yakındı diye tercihini ondan yana kullandı. Tamamen adaletsiz bir sistemdir bu. Müdür o öğretmenle arkadaşır, tanıdıkır diye istediğini verecek. Ben isteyince vermeyecek. Kesinlikle yanlış bir sistemdir bu. (Kİ6-O5)

Ayrıca öğretmenlerden Kİ6-O5, sınıf dağılımları yapılırken müdürlerin öğretmenlerin deneyim ve uzmanlık alanlarını baz alarak adaletli bir şekilde sınıfları dağıtması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca, yanlış sınıf dağılımlarının öğrencilerin eğitim kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını da ifade etmektedir. Kİ6-O5'e göre, "Geçici öğretmenlere 4. ve 5. sınıflar verilmemesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü geçici öğretmenler genellikle başka branşlarda uzmanlaşmış öğretmenler olur. Bizim okulumuzda düşündüğümün tam tersi oldu... Bu öğretmenlere 4. Ve 5. Sınıflar verildiğinde çocukların aldığı eğitimin kalitesi de düştü" şeklinde belirtmektedir.

KAİ5-O3, KA12-O8, KAİ8-O3'göre okullarında yaşadıkları deneyimler, ayrımcılık konusunda onlara özellikle nöbet günlerinde yapılan ayrımcılıkları çağırştırmaktadır. Öğretmenler düşüncelerini şöyle aktarmaktadır:

Bizim nöbet günlerimiz anaokulu olduğumuz için daha fazladır ilkokula göre örneğin, sabah nöbetimiz var, okul çıkışından sonra nöbetlerimiz var. Bazı

arkadaşlar bu nöbetlere katılmadıkları halde sanki katılıyormuş gibi gösterilmeye devam ediliyor idare tarafından. (KAİ5-O3)

Bu konuda mağdur olduğumu düşünüyorum. Bu arada sadece ben değil, diğer öğretmen arkadaşlarım da aynı fikirdedir. Nöbetçilik konusunda adaletsizlik yaşandığını düşünüyoruz. Müdür herkese görev verirken, sadece sevdiği arkadaşları nöbetçilik yapmıyorsa hemen bir mazeret bulur, insanlık hali der. Sürekli olarak onları kayırdığı için aklıma kayırmacılık geliyor... Adaletsizlik ve eşitsizlik bizim okulumuzun yapı taşı haline gelmiştir. (KAİ2-O8)

Öğretmenler arasında nöbet sayılarımız eşit değildir. Bazı öğretmenler daha fazla gün nöbet tutar. Listede herkese eşit sayıda verilmiş gibi görünür ama iş nöbetçilik yapmaya gelince bir-iki öğretmen ortalarda yoktur. Nedense hep o günler işleri vardır. (KAİ8-O3)

Araştırmaya katılan katılımcılar arasında 2 öğretmen, kayırmacılığı okula geliş-gidiş saatlerinde gözlemlenen ayrımcılık olarak betimlemektedirler. Bu katılımcılara göre, bazı öğretmenlere, işe geliş-gidiş saatlerinde diğerlerine nazaran daha esnek davranılması ve avantajlı şartlara sahip olmaları kayırmacılığın kanıtı olarak görülmektedir. Bu durum, Kİ13-O4 tarafından şöyle açıklanmaktadır:

Sabah geliş saatlerinden başlayarak herkesin okulda bulunması gereken belirli bir zamanı vardır ve öğretmen toplantılarında ya da öğretmenlere izin verilmediği durumlarda uyulması gerektiği söylenir. Ama bir süre, ilk başlarda, bu kurala uyulur sonrasında uyulmaz. Laf söylenebilen ya da dışının geçtiği kişilere yönetim tarafından yine baskı uygulanır. Ama dışını geçiremediği insanlarla böyle daha geriden, sesini çıkarmadan hani hiç ses edilmeden mesela, sene bitirilir. Hep öyle olur.

Kİ7-O5'e göre ise “Bence herkes eşit koşullarda ve adaletli bir okul ortamında çalışmalıdır. Bizim okulda müdürün kayırdıkları geç gelir, biz kayırılmayan öğretmenler geç gelirsek laf işitirdik” şeklinde vurgulamıştır. Ayrıca, Kİ7-O5 yaşadığı bu ayrımcılık ve baskılar nedeniyle özel hayatında panik atak yaşadığını ve sabahları işe gelirken tedirginlik hissettiğini “Okula geç kalma tedirginliğim özel hayatımda da panik ataklar yaşamama neden oldu” şeklinde açıklamıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan öğretmenler kayırmacılık kavramını betimlerken, 15 öğretmenin, müdürlerin en çok izin verme konusunda

adaletsizlik ve eşitsizlik yaptığını belirtmiştir. Bu durum, izin taleplerinin karşılanmasında veya izin süreçlerinin yönetiminde gözlemlenen ayrımcılığı çağrıştırmaktadır. 7 öğretmen, müdür tarafından ders sayıları, görev dağılımı, sınıf dağılımı gibi konularda adaletsizlik ve eşitsizlik yaşandığını ifade etmiştir. Bu durum, öğretmenler arasında yapılan görev dağılımlarında veya sınıf atamalarında gözlemlenen ayrımcılığı yansıtmaktadır. 3 öğretmen nöbet sayıları gibi konularda adaletsizlik ve eşitsizlik yaşandığını ifade etmiştir. 2 öğretmen ise okula geliş-gidiş saatleri konusunda müdürün adaletsizlik yaptığını vurgulamıştır. Bu durum, işe gelip gitme saatlerindeki yönetsel uygulamalarda gözlemlenen eşitsizliği ve ayrımcılığı ifade etmektedir. Ek olarak, bazı öğretmenlerin toplantılara katılım göstermelerinde belirlenen saatlere uyulmadığı da gözlenmektedir.

4.1.1.2 Yanlılık

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları, kayırmacılığı müdürün belirli öğretmenlere yönelik taraf tutması şeklinde tanımlamaktadırlar. KAİ3-O1 tarafından “Kayırmacılık denilince bir öğretmeni tutmak aklıma gelir. Okulda bir ya da iki öğretmeni müdür tutar demek. Onların çıkarını korur. O öğretmenlerin istediklerine yönelik kararlar alır” şeklinde açıklamaktadır. KAİ1-O1 ise “Kayırmacılık açıkçası müdürün yanlılık yapmasını aklıma getirir... Gerçekten bazı müdürler, öğretmenler arasında taraf tutar ve onları önemser” şeklinde aktarmaktadır. KI6-O5 tarafından “Kurum içerisinde kayırmacılık dediğim şey, bir müdürün karar alırken bazı öğretmenler arasında taraf tutması olabilir” şeklinde düşüncesini ifade etmektedir. Müdürün öğretmenler arasında taraf tutmasının özellikle karar verme süreçlerinde ve ödüllendirme konularında gerçekleştiği ifade edilmektedir. Karar alma sürecinde, KA25-O9 tarafından “Örneğin, otobüs tutulması, otobüsle gidilip gidilmeyeceği veya gidilecek yer gibi durumlarda, ya da 23 Nisan etkinlikleriyle ilgili kararlarda, sorumlu

öğretmen daha fazla arkadaşı olan öğretmene danışır ve kararı onunla birlikte verir" şeklinde aktarmaktadır. Okulunda karar alma noktasında taraf tutulduğunu dile getiren öğretmenlerin düşünceleri şöyledir:

Genelde toplantılar yapılır ya, herkesin fikri sunulur. Bu toplantı öğretmenler odasına yapılır. Bir de küçük bir toplantı vardır, gizli yapılan toplantılar. Daha böyle yakın gördüklerinin fikirlerini alıp aslında öğretmenler toplantısında yönlendirme yapıp, karar birlikte alınmış süsü verilir ama küçük grubun izinden gidilir. (Kİ13-O4)

Bir karar alınacağı zaman maalesef müdür kayırdığı öğretmenlerin düşüncelerini önemser. Onların dedikleri olur. Demokratik bir ortam yoktur. Kayırlmayan öğretmenlerin düşüncelerine karşı hep ön yargılıdır. Bizim düşüncelerimiz beğenilmez zaten. (Kİ7-O5)

Biz okul öncesi sınıfı olan bir okuluz. Kararlar alınırken, bizim düşüncelerimiz, fikirlerimiz pek sorulmaz. Müdürün kayırdığı birkaç kişi var. Onlara sorulur, kendi aralarında tartışılar ortak bir karar çıkar ve biz kayırlmayan öğretmenler o karara uyarız. Karar alma noktasında Ciddi anlamda sıkıntılarımız var. Özellikle anaokulu tarafının karar alma noktasında düşüncelerine önem verilmez. Ön yargıyla yaklaşır bize müdür bence. (KAİ5-O3)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece bir tanesi, ödüllendirme konusunda taraf tutulduğunu dile getirmektedir. Araştırmaya aynı okuldan katılan diğer öğretmenlerin bu konuda rahatsızlık duymadıklarının gözlemlenmiş olması dikkat çekicidir. Bu durum, ödüllendirme süreçlerindeki kayırmacılığın yaygın bir problem olmayabileceğini ve daha çok bireysel deneyimlere dayandığını göstermektedir. Kİ6-O5 düşüncesini şöyle aktarmaktadır:

Çünkü kayırlmayan bir gruptayım ben... O yüzden mesela bu beni rahatsız eden bir durumdur. Yani ben ne yaparsam yapayım takdir, teşekkür görmeyeceğim, söylenmeyecek. Ama başka bir öğretmen küçücük bir şey yapsa bile duyurulur, Facebook'ta paylaşılır, gelip öğretmenler odasında tebrikler, teşekkürler denir.

4.1.2 Kayırmacılığa İlişkin Kişilik Özellikleri

Yapılan bu çalışmada, kayırmacılık yapan okul müdürlerinin, kayırlan öğretmenlerin ve kayırlmayan öğretmenlerin belli kişilik özellikleri gösterdikleri,

katılımcıların yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verdikleri yanıtların içerik analizi sonucuna göre bulgulanmıştır.

4.1.2.1 Öğretmenlere Göre Kayırmacı Davranış Sergileyen Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin egoist olduğunu ifade ederken, egoistlik kavramını kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden kişiler için kullandıkları anlaşılmaktadır. KA11-O8 tarafından “Bence kayırmacı bir müdür tam bir egoisttir. Kendi çıkarları uğruna hareket eder” şeklinde ifade etmektedir. KAİ22-O2 ise “Kayırmacı davranış sergileyen bir müdür bana egoistliği çağırıştırır... Çıkarları ve mutluluğu için kayırmacılık yapabilir bence çünkü kayırdığı kişi veya kişiler onu övmekte ve yalakalık yapmaktadır” şeklinde aktarmaktadır. KI13-O4 ise şöyle bir yorum yapmaktadır:

Bu tarz davranışlar sergileyen okul müdürleri bence egoist bir kişilik özelliğine sahiptir. Kendi çıkarları doğrultusunda okulda fayda sağlayacak öğretmenleri desteklerken, geri kalan diğer öğretmenleri umursamaz... Egoistlik kavramını, bireyin kendi çıkarlarına odaklanan ve başkalarının ihtiyaçlarına duysız kalan kişi olarak tanımlıyorum. Bu tarz müdürlerin öğretmenler arasında açıkça taraf tuttuğunu ve kendine taraftarlar oluşturduğunu düşünüyorum.

Egoist kişilik özelliğine sahip müdürlerin kendisine çıkar sağlayacak kişileri desteklerken, diğer öğretmenlerle pek ilgilenmediği düşünülmektedir. KI6-O5 “Egoist müdürler, taraf tuttuğu öğretmenlerin isteklerini yerine getirirken, kayırılmayan öğretmenleri hiç umursamamaktadır” şeklinde konuşmaktadır. KA24-O9 ise “Egoistlik yapan bir müdür işine gelenleri tutar, geri kalan öğretmenlerin resmen canı cehenneme” şeklinde vurgulamaktadır. KAİ16O6 ise şöyle açıklamaktadır:

Bence böyle bir müdür egoisttir zaten... Böyle egoist bir müdür de işine gelen öğretmenleri sarar sarmalar, bir şey istediklerinde hemen ihtiyaçları karşılanır.

Çünkü orada çıkar ilişkisi girer işin içine ve egoist olduğu için çıkarları için her şeyi yapar. Bu taraftan da kayırmayan öğretmenlerin ihtiyaçları ve isteklerine kesinlikle kulak verilmez.

Araştırmaya katılan 8 öğretmen, kayırmacı davranış sergileyen müdürlerin benmerkezci kişiliğe sahip olduklarını düşünmektedir. Katılımcılar, genellikle benmerkezciliği müdürün kendi düşüncesine aşırı derecede önem vermesi şeklinde tanımlamakta ve bu tarz bir müdürün kendi düşüncesiyle uyumlu olan öğretmenlere bilinçli veya bilinçsizce kayırdığına değinmektedirler. Öğretmenlerden KAİ1-O1 “Aklıma benmerkezcilik gelir. Öyle bir müdür her şeyin kendi etrafında döndüğünü sanır” şeklinde aktarmaktadır. KI13-O4 ise “Kendini o kadar bir önemser ki okulda sadece kendi düşüncelerini bize dayatmaya çalışır ve kendi düşüncelerini benimseyen öğretmenleri tutar” şeklinde açıklamaktadır. Bazı öğretmenler ise şöyle aktarmaktadır:

Öyle bir müdür kesinlikle benmerkezci bir kişiliğe sahiptir. Okulda yapılacak her şeyde kendini düşünür ve öyle hareket eder. Öğretmenlerden de onun fikirlerini benimseyenler tabii bu durumdan dolayı avantaj sağlamış olur. Biraz da bu noktada fark etmeden de olsa kayırmacılık yapıyor bence. Çünkü müdür kendi düşüncelerini önemsediğinden ve onlarda bu düşünceleri desteklediğinden dolayı onların da istedikleri olmuş gibi olur. Aslında o öğretmenler müdür tarafından bilinçli kayırlmıyor ama yine de kayırmacılık olmadığı anlamına gelmez. (KA21-O11)

Bence kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin en önemli özelliği kendi düşüncelerine önem vermesidir. Kendi düşüncelerine önem verdiğini fark eden bazı öğretmenler sırf yalakalık olsun diye müdürün her dediğine katılır, destekler. Bu şekilde, müdürün gözüne girmiş olurlar ve müdür de yakınlık duyar onlara. Bu sefer her istedikleri olur. (KAİ27-O6)

Bazı öğretmenler ise kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerini ağız laf yapan, ikna kabiliyeti yüksek öğretmenler tarafından kolay ikna edilebilen kişilik özelliğine sahip olarak görmektedir. Öğretmenlerden KAİ5-O3 “Bazı öğretmenlerin

ikna kabiliyeti olduğu için müdürü de çok kolay ikna edebilmektedir... Böylelikle o tarz öğretmenler her istediğini yaptırır” demiştir. KAİ1-O1 ise bu durumun “Bazı müdürler yetersizlikten midir bilinmez, çok kolay ikna edilebilir bence. Bu nedenle okuldaki bazı öğretmenler de bu durumu kullanarak kendine çıkar sağlar” şeklinde açıklamıştır.

4.1.2.2 Öğretmenlere Göre Kayrılmayı Kabul Eden (Benimseyen) Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri

Görüşmenin gidişatına göre katılımcılara “kayrılan öğretmenlerin kişilik özellikleri sizce nasıldır?” sorusu yönlendirilmiştir. Katılımcılar, kayrılan öğretmenlerin özgüvenlerinin düşük ve çıkarıcı kişiler olduklarını belirtmektedirler. Birçok katılımcı, okul müdürü tarafından kayrılan öğretmenlerin özgüvenlerinin düşük olmasından dolayı mesleklerinde yetersiz olduklarını ve güç sahibi kişiler tarafından kayrılmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Öğretmenlerden KA25-O9 tarafından “Bence bu tür kişilerin özgüvenleri düşük olduğundan dolayı mesleklerinde yetersizdirler ve müdürün gücüne ihtiyaç duyarlar” şeklinde aktarmaktadır. Kİ18-O7 ise “Müdür tarafından kayrılan kişiler bence kendilerine güven duymazlar. Müdüre yalakalık yaparak kendi mesleki yetersizliklerini tamamlayıp, kendilerine güven duyarlar” şeklinde açıklamaktadır. Diğer katılımcılar da benzer görüşler dile getirerek, kayrılan öğretmenlerin sürekli olarak okul müdürleriyle uyum içinde hareket ettiklerini aktarmaktadırlar. KAİ2-O1 “Özellikle müdür tarafından kayrılmak istenen öğretmenler resmen kendi fikri, zikri yokmuş gibi davranır. Sürekli olarak müdürün dediklerine tamami, olur der” şeklinde ifade etmektedir. KA23-O11 ise “Kayrılan kişiler bence kendine güvenmez... Bu tarz kişiler müdürün söylediklerine göre hareket eder çünkü zaten kendisinin bir fikri yoktur” şeklinde açıklamaktadır.

Okul müdürlerinin özgüveni düşük olan öğretmenlere kayırmacılık yapmaları, diğer öğretmenler arasında olumsuz düşüncelere yol açmaktadır. KAİ4-O2 tarafından “Müdürün böyle özgüveni düşük olan öğretmenlere kayırmacılık yapması diğer özgüveni yüksek ve bilgili öğretmenleri de olumsuz yönde etkilemektedir” şeklinde açıklarken KA23-O11 ise “Bu tür insanlara müdürün iltimas sağlaması diğer öğretmenlerin motivasyonunu her açıdan düşürüyor” şeklinde ifade etmektedir.

Özgüvensizliğin yanı sıra, bazı öğretmenler okul müdürü tarafından ayrıcalığa sahip olan kişilerin çıkarıcı insan olduklarını düşünmektedirler. Kayırılan kişilerin genellikle kendi çıkarlarını ön planda tutarak hareket ettiklerini ve müdürle olan ilişkilerini bu doğrultuda kullandıklarını ifade etmektedirler. KAİ27-O6 “Bu tarz kişiler kesinlikle çıkarıcı kişilerdir. Çıkarları uğruna müdürle yakınlık kurarlar” demiştir. KAİ26-O2 ise “Aklıma çıkarları için her şeyi yapabilecek insan özellikleri gelir... Bence çıkarları için müdürün yaveri olurlar” şeklinde ifade etmektedir. Bir öğretmen ise şöyle açıklamaktadır:

Yani ne bileyim, böyle müdür açısından kayırmak isteyen biri bence çıkarlarını önemseyen biridir. Kesinlikle bu kişi, çıkarı için müdürün arkadaşı olur ve her istediğini yapar. Çünkü gün gelip müdürden bir şey istemesi gerektiğinde, müdürün ona izin vereceğini, yeri geldiğinde müsamaha göstermek zorunda kalacağını düşünerek böyle davranır. (Kİ20-O10)

4.1.2.3 Öğretmenlere Göre Ötekileştirilen/Kayırılmayan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri

Aynı zamanda araştırmaya katılan öğretmenlere "Sizce kayırılmayan öğretmenlerin kişilik özellikleri nedir?" sorusu da yönlendirilmiştir. Böylelikle, kayırılan ve kayırılmayan öğretmenlerin kişilik özelliklerinin karşılaştırılması yapılarak kayırmacılığın etkilerine daha geniş bir perspektifle bakılması sağlanmak istenmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda,

kayrılmayan öğretmenler, kayırılan öğretmenlerin kişilik özelliklerini “özgüvenli” ve “etik değerlere sahip” kişiler olarak tanımlamaktadır. Öğretmenler, özgüvenli kişilerin müdür tarafından kayrılmaya ihtiyaç duymadıklarını düşünmektedir. KAİ3-O1 “kendine güvenen bir kişi bence müdür tarafından kayrılсын istemez” şeklinde ifade ederken KAİ2-O1 “Özgüvenli bir kişi başkasının gücüne ihtiyaç duymaz” şeklinde açıklamaktadır. Kİ13-O4 ve KAİ9-O3 ise düşüncelerine şöyle açıklık getirmektedirler:

Bana göre kendine güvenen, özgüvenli bir öğretmen başkasına ihtiyaç duymaz. Öğretmen dediğin kendine güvenecek, başkasına ihtiyaç duymadan hareket edecek. Bir öğretmenin sırf kendine ayrıcalık yapılsın diye müdüre yalakalık yapmaması gerekir. Özgüvenli öğretmenler zaten böyle bir şey yapmaz. O yüzden aklıma kayrılmayan öğretmenlerin özgüven sahibi kişiler olduğu gelir. (Kİ13-O4)

Aklıma direkt özgüveni yüksek olan insanlar gelir. Böyle insanların özgüveni yüksek olduğu için başkalarına ihtiyaç duymazlar. Özgüvenli insanlar kendilerine kayırmacılık yapılsın kesinlikle istemezler. Dediğim gibi ihtiyaçları yoktur zaten. (KAİ9-O3)

Birçok katılımcı, kayırmacılığı etik dışı bir davranış olarak görmektedir. Bu katılımcılar, müdür tarafından kayırmacılık yapılmasını kabul etmeyen öğretmenlerin etik değerlere sahip olduklarını çarpıcı bir şekilde açıklamaktadırlar:

Bana göre müdürlerinin onlara kayırmacılık yapmasını kabul etmemesi onların etik değerlere sahip olduğunu gösterir. Böyle insanlar etik değerlere sahip olduğu için müdürün onları korumasının veya onlara esneklik sağlamasının onları rahatsız ettiğini düşünürüm. Böyle insanların kişilik özelliklerinde etik değere sahip olduğu ortadadır benim fikrimce. (KAİ15-O3)

Müdürün onlara kayırmacılık yapmasını kabul etmemesi, bu kişilerin etik değerlere sahip olduklarını gösterir. Bu tür insanlar diğer öğretmenlerden

ayrıcalıklı olmayı kesinlikle kabul etmez. Çünkü belli etik değerlere sahiptirler. (Kİ20-O10)

Katılımcılar, etik değerlere sahip olduklarını düşündükleri öğretmenleri, müdürler tarafından iltimas gösterilmesinden kesinlikle hoşnut olmayacaklarını net bir üslupla belirtmektedirler. Bu konu hakkında önemli ifadeler içeren öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Kesinlikle, etik değerlere sahip bu kişiler bence kayırmacılık durumundan rahatsız olurlar. Evrensel olarak varsaydığımız etik değerlere sahip oldukları için vicdanları da sızlar ilk başta. Kimseden üstün olmak istemezler. Müdür yakını olsa bile kesinlikle başkasından ayrıcalıklı durumda olmak istemezler. (Kİ19-O10)

Bazı kişilerin bazı değerleri vardır ki kesinlikle başkasına üstünlük taslamak istemezler. Bu kişiler gerçekten diğer öğretmen arkadaşlarını da düşünür ve öyle hareket eder. Müdürün herkese aynı davranmasını isteyeceği için hiçbir konuda kendisine kayırmacılık, ayrıcalık yapılmasını kabul etmez. (Kİ18-O7)

4.2 Araştırma Sorusu 1 ve 2: Okul Müdürlerinin Öğretmenler Arasında Kayırmacılık Yapıp Yapmadığına Dair Görüşleri Nelerdir?

Kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin öğretmenler arasında kimlere ve hangi tür kayırmacılık uyguladıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmaya katılan öğretmenlere, "Görev yaptığınız okulda, okul müdürünüzün kayırmacılık yapıp yapmadığına ilişkin görüşleriniz nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan 18 öğretmen, okullarında müdürlerinin öğretmenler arasında ciddi anlamda kayırmacılık yaptığını dile getirirken, 9 öğretmen ise okul müdürlerinin kesinlikle hiçbir konuda kayırmacılık yapmadığını net bir şekilde belirtmektedir. Okul müdürlerinin kayırmacılık yaptığını ifade eden katılımcılar,

görev yaptıkları okullarda okul müdürlerinin bazı öğretmenlere özel ayrıcalıklar sağlanmasının sebeplerini “arkadaşlık bağı (kronizm)”, “siyasi kayırmacılık”, “akrabalık bağı (nepotizm)” ve “kıdem” olarak dile getirmektedirler.

4.2.1 Arkadaşlık Bağı (Kronizm)

Katılımcılar, okul müdürlerinin belirli öğretmenlere kayırmacılık yapmasını en çok arkadaşlık bağından kaynaklandığı vurgulamaktadır. Bu durumdan mustarip olan öğretmenlerden KAİ2-O1 “Okula ilk geldiğimde de aralarının iyi olduğunu gördüm. Diğer öğretmenlere nazaran müdür o öğretmenle resmen arkadaş gibidir” şeklinde dile getirirken Kİ13-O4 ise “küçük ülkede yaşamının verdiği birbirini tanıma olayı nedeniyle müdür o öğretmene bizlere göre daha yakındır” şeklinde ifade etmektedir. Kİ6O5 ise şöyle açıklamaktadır:

Bizim okulda en çok arkadaşlık ilişkilerinden dolayı kayırmacılık yaşandığını düşünürüm. Müdür resmen ahabap olduğu için bir iki öğretmene hiç dokunmaz. Onlar hep rahattır. Neden? Çünkü müdürün en sevdiği kankalarıdır. O yüzden onların her istediği olur okulda. Diğer öğretmenler katı kuralların içindeyken müdürün arkadaşlarına esneklik tanınır.

Elde edilen veriler, diğer katılımcıların da benzer düşüncelerde olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu veriler, benzer düşüncelere sahip olan bu kişilerin müdür tarafından kayırılmayan kişiler olduğunu göstermektedir.

Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılığa sebep olan arkadaşlık bağlarının, okulda birlikte zaman geçirdikten sonra doğan arkadaşlık ilişkilerinden kaynaklandığını açıklamaktadırlar. KAİ2-O1, Kİ6-O5 ve KA11-O8 düşüncelerini çarpıcı bir şekilde şöyle örneklendirmektedirler:

İlk başta okul müdürümüzle ve belirli öğretmenler arasında yakınlık yoktu diye okulumuzda kayırmacılıkta hiç sezinlemedim açıkçası. Zamanla okulda vakit geçir de geçir bir baktım bizim müdür o birkaç öğretmenle arkadaş oldu. O

zamandan sonra zaten başladı zaten ayrımcılıklar diyebilirim. Müdür gerçekten o kişilere özel ilgi gösterir resmen.

Okul müdürümüzle hem o öğretmenin bir arkadaşlık bağı yoktu diye okulumuz güllük gülistanlıktı daha sonraki başladılar dedikodular, sohbetler, meyhaneler... Bizim müdür değişti. Eskisi gibi değil vallahi. O öğretmen okulumuzun dokunulmazıdır vallahi.

Okul müdürümüz hem branş öğretmenimiz yenile yakın oldular. Geçen sene hiç böyle bir şey yoktu vallahi bu sene yakın oldular diye branş öğretmeni rahata erdi diyebilirim. Müdürümüz sağ olsun elinden geldiğince kendisini destekler, yanında olur. Ayrıca branş öğretmenin düşünceleleri diğer öğretmenlerden daha önemlidir galiba. Ben öyle hissetmeye başladım.

Elde edilen verilere göre, KAİ2O1, Kİ6O5 ve KA11O8 okulda müdür-öğretmen/öğretmenler arasında iş ortamında oluşan arkadaşlık ilişkilerinden rahatsızlık duymaktadır. Ayrıca, iş ortamında arkadaşlık ilişkilerinin günün sonunda kayırmacılığa sebep olduğu da düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden Kİ7-O2 ve Kİ6-O2, kendi okullarında okul müdürüyle bir öğretmenin aynı okuldan mezun olmasından dolayı okul müdürünün o öğretmene kayırmacılık yaptığını aktarmaktadırlar. Kİ7-O2 konu ile ilgili düşüncelerini "Müdür, o öğretmenin Akademi'den mezun olduğunu öğrendiğinde bazı konularda resmen ona öncelik tanır" şeklinde aktarıırken, Kİ6-O2 ise düşüncelerini, "Aynı okuldan mezundurlar diye müdür önceliği o öğretmene verir" şeklinde dile getirmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerden Kİ19-O10, okul müdürünün KKTC'nin ilk ve tek öğretmen koleji olan Atatürk Öğretmen Akademisi'nden mezun olmasından dolayı öğretmen kolejini ve oradan mezun olan kişileri diğer öğretmenleri rahatsız edici şekilde övdüğünü dile getirmektedir. Kİ6-O2 ve Kİ7O2'nin düşünceleri ise şöyledir:

Öğretmenler odasında otururken ansızın başlar müdür öğretmen kolejinı övsün. Oradan mezun olan öğretmenleri övsün. Okuldaki herkes de oradan mezun değildir yani. Geçici olan, farklı üniversiteden gelen öğretmenlerimiz vardır. O öğretmenlerin yüzlerine bakınca bozulduklarını da hissedirim ayrıca. Hiç hoş bir davranış ve konuşma değil yani.

Bazen kulak misafiri olurum müdür ve o öğretmenin konuşmalarına ve duyarım ki birbirlerine akademiden çıkış yapan öğretmenleri överler. Birbirlerini destekleyici şekilde konuşurlar. Yani ne bileyim bu tarz davranışlar okulu böler bence. Ayrıca bütünlüğü da bozar. Böyle şeylere gerek yok.

Katılımcılardan KAİ8-O3, KAİ15-O3 okullarında okul müdürünün önceden tanışık olduğı öğretmenlere özel bir muamele gösterdiğine değinmektedir. KAİ8-O3 düşüncelerini “Müdür, o öğretmenlerle başka bir ortamda tanışıklığı var diye okul içinde onlara sanki farklı davranır” şeklinde dile getirirken, KAİ5-O3 ise “Önceden tanışırılar yani, bellidir o yüzden müdür onları her zaman destekler” şeklinde ifade etmektedir. Farklı bir okulda öğretmen olan KAİ1-O1 ise, okul müdürü ile bir öğretmen arasındaki önceden gelen arkadaşılığın okul içinde huzursuzluk yarattığını belirtmektedir. KAİ1-O1 düşüncelerini “Müdür, okuldan bir öğretmenle önceden arkadaşlıkları var diye her ikisi de işle özel hayatı birbirine karıştırırlar. Diğer öğretmenler de bazen bu yakınlıktan huzursuz olur” şeklinde aktarmaktadır. KA14-O9 ise okul müdürü ve birkaç öğretmen arasındaki yakınlığın önceden gelen tanışıklığa dayandığından emin olmadığını “Tam emin değilim bu yakınlığının nereden geldiğini ama sanırım önceden tanışırılar” şeklinde ifade etmektedir.

Katılımcılardan sadece KAİ8-O3, kendi okul müdürünün birkaç öğretmene gösterdiği kayırmacılığın sendika ilişkilerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Katılımcı, okul müdürünün sendikadan dolayı olan bu arkadaşlıkları nedeniyle bazı öğretmenleri sürekli olarak koruduğunu dile getirmektedir. Katılımcının bu konudan

bahsederken ses tonunun sinirli olduğu fark edilmiştir. Katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmektedir:

Size bir an bir şey daha söylemeyi unuttum. Bizim okulumuzda sendika arkadaşlığından dolayı doğan ayrımcılıkta vardır. Müdürümüz birkaç öğretmene sendikadan dolayı düşüncelerini destekler. Örneğin, sendika arkadaşı olan öğretmenlerle, farklı fikir ve görüşe sahip öğretmenler vardır. Müdür hep sendikadan öğretmenlerle ilgilenir. (KAİ8-O3)

Elde edilen bulgulara, sendika arkadaşlığından kaynaklı kayırmacılığın az da olsa okullarda mevcut olabileceği gözlemlenmiştir. Dikkat çeken nokta, aynı okulda öğretmen olan diğer iki öğretmenin bu konuya değinmemiş olmasıdır.

4.2.2 Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılık yapma sebepleri arasında siyasi kayırmacılığın da olduğunu belirtmektedirler. Ek olarak, katılımcılar siyasi kayırmacılığın altında yatan nedenin ise siyasi yandaşlık konusu olduğuna dikkat çekmektedirler. Öğretmenlerden KAİ8-O3, okullarında müdür tarafından öğretmenler arasında siyasi kayırmacılık yapmakta ve diğer öğretmenler tarafında da hissedildiğini şu şekilde açıklamaktadır:

Okul müdürünün siyasi görüşleri kendisi ile aynı olan öğretmenleri önemserken, farklı siyasi görüşten olanları çok da önemsemediğini gördüm. Bu durum, bazı öğretmenler tarafından hissedildi bence. Kısacası siyasi denilir galiba tam emin değilim ama siyasi kayırmacılık bizim okulda ciddi anlamda vardır.

Aynı okulda öğretmen olan KAİ9-O3 ise okul müdürünün ilk zamanlarda adaletli davranırken, geçici öğretmenlerin siyasi görüşlerini öğrendikten sonra onlara yönelik ders saatlerini azaltma eğilimine girdiğini aktarmaktadır. Aynı zamanda, müdür tarafından kendi ders programında değişiklik yapılmaya çalışıldığını ve bu nedenle müdürle tartışmaya girdiğini şöyle açıklamaktadır:

Okulun ilk başlarında, müdür henüz daha geçici öğretmenlerin siyasi görüşlerini bilmediği için okula adaletli başladık. Fakat müdür onları tanıdıkça, mesela ders saatleri 15 saatten 12 saate düştü, 10 saate düştü... Kendi kayırmacılık yaptığı öğretmenlerin ders sayısı azalsın diye benim programımda değişiklik yapmaya çalışıldı. Ders programımda değişiklik yapmaya çalıştığında kendisine bunu kabul etmediğimi, benim mühürlü programım bu olduğunu, kesinlikle bana verilmiş saatlerde boşa çıkacağını, onun dışında bir şey kabul etmediğimi bildirdim. Müdür de bana her şeyin bizim istediğimiz gibi olamayacağını söyledi. Ben de kesinlikle kabul etmiyorum. Benim mühürlü programım budur. Gereken neyse yaparım, başvurmam gereken yere de başvururum dedim.

Aynı okulda görev yapan öğretmenlerden KAİ9-O3 ve KAİ15-O3, okul müdürünün özellikle geçici öğretmenlere yönelik siyasi kayırmacılık yaptığını dile getirmektedirler. Bunun nedenini ise geçici öğretmenler ile okul müdürünün aynı siyasi görüşe sahip olmaları olarak karşımıza şöyle çıkmaktadır:

Mesela kendi siyasi görüşüyle aynı siyasi görüşe sahip olan kişiler var. Bunları müdür, okul içinde yanına aldı. Bunlar da zaten geçici öğretmenlerdir ki yanına aldı. Okul içinde böyle hep birliktedirler. Okul müdürü de hep o geçici öğretmenleri destekler, korur, kollar diyebilirim. (KAİ9-O3)

Bizim okul müdürü siyasi görüşlere önem verir diyebilirim. Okula yeni gelen geçici öğretmenlerle de aynı siyasi görüşe sahip oldukları için onları yanına çeker, diğer öğretmenler de ne hali varsa görsün modundadır. Bizim müdürde ciddi anlamda siyasi görüşlere önem verir. (KAİ15-O3)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden Kİ19-O10 ise kendi okul müdürünün siyasi kayırmacılık yapıp yapmadığına yönelik çekimser bir açıklamada bulunmuştur. Kİ19-O10 düşüncelerini “Yani ne bileyim, tam emin değilim. Bizim müdür sanki siyasi yönü benzeyen öğretmeni destekler gibi” şeklinde ifade etmektedir. Katılımcının jest ve mimikleri, görüşlerini açıkça ifade etmek istemediğini ve bu nedenle çekimser bir cevap verdiğini göstermektedir.

4.2.3. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin okul ortamında kayırmacılık yapma nedenlerinden biri de akrabası olan öğretmene ayrıcalık tanınmasıdır. Katılımcılar, okul müdürlerinin akrabası olan öğretmen veya öğretmenlerin her konuda yanlarında olduğunu dile gitmektedirler. Bu tarz durumların yaşandığı okullarda, adalet ve eşitlik ilkelerinden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Ayrıca katılımcılar, okul müdürünün akrabalık ilişkilerinin okul ortamına yansımalarının diğer öğretmenleri olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedirler.

Katılımcılardan K19O-10, okul müdürünün okuldaki yeğenine kayırmacılık yaptığından yakınmaktadır. K19O-10 düşüncesini “Okul müdürünün yeğeni okulda öğretmendir diye suçlu olduğu konularda bile arkasındadır” şeklinde açıklamaktadır. Aynı okulda öğretmen olan K20-O10 ise “Yani okul müdürü o öğretmenin akrabasıdır, yeğenidir diye resmen taraf tutar” şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca Kİ19-O20 ve Kİ20-O10 diğer öğretmenlerin olumsuz etkilendiğini şu cümlelerle açıklamaktadırlar:

Sadece ben farkında değilim bu arada müdürün yaptığı kayırmacı davranışların. Tüm okul öğretmenleri bu durumun farkındadır açık söyleyim size. Diğer öğretmenlere baktığımda da açık açık durumu kimse konuşmaz ama böyle kendi aralarında fısır fısır konuşulanları duyarım. Gerçekten diğer öğretmenler de bu durumdan etkilenir. Yöneticinin hiçbir zaman akrabasını kayırmaması gerekir. (Kİ19-O10)

Yönetimin yaptığı kayırmacılık durumunu açıkçası birkaç arkadaşım ile konuşurum. Onlar da yani olayın farkındadır ve herkes bu durumun yaşanmasını istemez. Herkes de çok haklıdır bence. Ne yani? O müdürün yeğenidir diye rahat ettirilecek biz de kendi aramızda maçı idare edelim? Vallahi hepimiz bu durumdan rahatsızız. Bu kayırmacılık sisteminden biz öğretmenler hiç iyi etkilenmiyoruz. (Kİ20-O10)

4.2.4 Kıdem Kayırmacılığı

Araştırmaya katılan öğretmenler, okullarında yaşanan kayırmacılık problemlerin nedenlerinden biri olarak meslekteki kıdem durumuna göre yapıldığına işaret etmektedirler. Öğretmenler, bazı okul müdürlerinin kıdemli olan öğretmenleri desteklediğini düşünmektedirler. Kıdem kayırmacılığı, okullarda sık karşılaşılan bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar, okul yönetiminde yönetim kademesinden sonra kıdemli öğretmenlerin söz hakkı olduğunu düşünmektedirler.

Kıdemli-kıdemsiz öğretmen kayırmacılığına maruz kalan öğretmenlerden KA25-O9 düşüncelerini “Kıdemli öğretmene bir ayrımcılık sağlandığını söyleyebilirim. Kıdem doğrultusunda” şeklinde aktarırken Kİ6-O5 “Okul müdürü kıdemli öğretmenlere esnek davranırken, yeni mezunlara, deneyimi daha az olan öğretmenlere karşı daha serttir” şeklinde ifade etmektedir. Kİ12-O5 okulundaki kıdem kayırmacılığına değinirken “Bizim okulda müdür kıdemli öğretmenleri kayırır... Ayrıca müdür gelmediğinde müdür muavini yerine sanki kıdemli öğretmenler okulu yönetir” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Diğer katılımcılar da okullarında kıdem konusunda kayırmacılık yapıldığını ifade etmektedirler. Katılımcılar, yapılan kıdem kayırmacılığın daha çok karar verme, izin alma, sınıf dağılımı konularında yapıldığı düşünmektedir. KA24-O9 düşüncelerini “Sorumlu öğretmen karar alırken kıdemli öğretmenin düşüncelerini önemser” şeklinde aktarırken, KAİ5-O3 ise “Okul müdürü kıdemli öğretmenlere izin konusunda hiçbir zorluk çıkarmazken biz zor izin alıyoruz” şeklinde dile getirmektedir. Ayrıca KA25-O9 ise sınıf dağılımında haksızlık yapıldığını iddia ederken “Okul müdürü kıdemli öğretmenlere istedikleri sınıfları verir. Bizde kıdemli öğretmenlerden geriye hangi sınıflar varsa onu okutuyoruz” şeklinde ifade etmiştir. Bazı öğretmenler ise sinirli bir ses tonuyla düşüncelerini şöyle örneklendirmektedirler:

Bizim okul müdürü, kıdemli öğretmenin her zaman söylediklerini dinler. Örneğin, bir geziye gidilecekse kıdemli öğretmenin söylediği yere gideriz. Biz yenilerin pek düşünceleri önemsendiğini düşünmüyorum. Bir başka örnek ise 23 Nisan kutlamaları için karar alınırken de yaşandı. Kıdemli öğretmen karar verdi, biz diğer öğretmenler ise uyguladık. (Kİ11-O5)

En rahatsız olduğum konulardan biri kıdemli öğretmenlere sınıf tercihinde öncelik verilmesidir. Ben mesela 1. Sınıf okutmak istemiyorum. 2 yıldır resmen mecbur kaldığım için 1. Sınıf okuturum. Bunun nedeni ise kıdemli öğretmenin büyük sınıfları okutmak istemesidir. Müdür de sene başında onlara öncelik verdiği için ben hiçbir zaman sanırım istediğim sınıfı okutamayacağım. (Kİ6-O5)

Bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin kıdem kayırmacılığı yapılan konular arasında en fazla sözü edilen konunun karar alma süreçlerine ilişkin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, ders saatlerinin dağılımı ve izin konuları hemen hemen aynı düzeyde bahsedilmektedir. Aynı zamanda, katılımcıların, kıdemli öğretmenlere bu konularda öncelik tanınmasından rahatsızlık duydukları da anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan toplam 10 okuldan 2'sinde hiçbir konuda ve herhangi bir nedene bağlı olarak kayırmacılık yapılmadığı tespit edilmiştir. 7 öğretmen ise okul müdürlerinin hiçbir konuda öğretmenler arasında kayırmacılık yapmadıklarını dile getirmişler. Bu öğretmenlere göre, okul müdürlerinin eşitlik, adalet, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi etik ilkelere sahip olduğu gözlemlenmiştir. KA21-O11 düşüncelerini “Okulumuzda hiçbir konuda kayırmacılık yoktur. Gerçekten müdürümüz hakkaniyetlidir” şeklinde aktarırken KAİ27-O6 ise “Okul müdürümüz de şimdiki müdür muavinimiz de çok adaletlidir. Herkes okul içinde eşittir. Hiçbir öğretmen diğerinden farklı tutulmaz” şeklinde dile getirmiştir. KA16-O6 ise düşüncelerini şöyle açıklamıştır:

Gerçekten okul müdürümüz, müdür muavinimiz bu tarz konularda çok dikkatli hareket eder. Okulda tüm öğretmenler eşittir. Kimse kimseden üstün tutulmaz.

Her zaman müdürümüz her konuda öğretmenlerine eşit davranır. Okuldaki diğer öğretmenlerden de müdür kayırmacılık yapar gibi söylemler duymadım. Gerçekten de hiçbir zaman duymam diye düşünürüm.

4.3 Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Katılımcılara, “Kayırmacılık sizi duygusal ve mesleki olarak nasıl etkilemektedir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılar, duygusal olarak üzüntülü hissettiklerini aynı zamanda değersiz hissettiklerini, tükenmişlik sendromuna girdiklerini ve özsaygılarını kaybettiklerini belirtmektedirler. Bu bağlamda, kayırmacılığın katılımcıları duygusal olarak çöküşe götürdüğü ve olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılar, duygusal olduğu gibi mesleki olarak da olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedirler. Mesleki olarak katılımcılar, motivasyon kaybı, verimsizlik, işten ayrılma isteğinde artış ve performans düşüklüğü yaşadıklarını açıklamaktadırlar.

4.3.1 Duygusal Etkiler

Araştırmaya katılan ve müdür tarafından kayırılmayan öğretmenler, en çok üzüntü hissiyle başa çıkmaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Öğretmenlerden KAİ1-O1 düşüncelerini “Kayırılmayan tarafta olduğum için ve sürekli mağdur edilen tarafta olduğum için açıkçası çok üzgünüm” şeklinde ifade ederken KAİ2-O1 ise “Kayırmacılık konusunda üzgün hissedirim” şeklinde aktarmaktadır. Öğretmenlerden KAİ3-O1 duygularını tanımlarken “Açıkçası bu konuyla ilgili üzgünüm. Sadece iş hayatımda değil, bu eve de yansır ve eşime de olumsuz duygularımı yansıtırım” şeklinde açıklamaktadır. Anlaşıldığı üzere, okul müdürü tarafından sergilenen kayırmacılık davranışları kayırılmayan öğretmenleri hayatlarının her noktasında olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerden KAİ5-O3 de duygularını üzgün bir ses tonuyla şöyle açıklamaktadır:

Okul müdürünün kayırmadığı taraftayım. Bu durum beni sadece okulda değil, ev hayatımda da etkiler. Eşim sürekli beni zgn görür. Kendisi de ne yapacağını şaşırđı artık. Düşünürüm müdür neden böyle bir şey yapar diye ama cevabını bulamıyorum. Samimi söylerim size ben bu kayırmacı davranışları gördükçe zntm hiç geçmeyecek sanırım. Gerçekten okuldayken, evdeyken sürekli zntlym. Her şeyimi etkilemiş duruma geldi artık.

Araştırmaya katılan bazı öğretmenler, okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışlardan dolayı kendilerini değersiz hissettiklerini de belirtmektedirler. Öğretmenlerden KAİ1-01 düşüncelerini “Bir kere ilk hissettiğim duygu kesinlikle değersizliktir. Kendime dedim ki ben bu kadar kötü ve başarısız bir ğretmen miyim ki bana böyle davranılıyor” şeklinde dile getirmektedir. KI6-O5 duygularını “Her konuda mağdur edilen taraf olduğum için kendimi artık okul içinde değersiz hissetmeye başladım” şeklinde açıklarken, KAİ9-O3 ise “Bu okuldayken ben kendimi gerçekten kendimi değersiz hissediyorum” şeklinde belirtmektedir. Araştırmaya katılan diğer katılımcıların da aynı duyguları hissettikleri belirtmektedir. Katılımcılardan KAİ25-O9 duygularını tanımlarken şöyle örneklendirmektedir:

Bu kayırmacılık konusu benim yaralı olduğum bir konudur. Gerçekten düşündükçe okulda ne yaşadığımı sorgularım. Bu konular insanları değersiz hissettirir bence. Dşnn ki, bir okulda bir grup ğretmen sürekli rahat olsun, diğer öğretmenler de hiç desteklenmesin. İnsan başlar bir yerde kendini sorgulamaya açıkçası. Benim o öğretmenlere göre hiç mi değerim yok diye düşünüyorum.

Araştırmaya katılan 10 ğretmen ise okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarına sürekli olarak maruz kalmalarından dolayı tükenmişlik hissi yaşadıklarını belirtmektedirler. Öğretmenlerden KI18-O7 duygularını “Ben artık bu kayırmacı davranışlardan bıkmış durumdayım. Resmen tükenmişlik yaşarım. Okulda ve bazen sosyal ortamlarda hiçbir şeyden zevk almıyorum” şeklinde aktarıırken KAİ8-

O3 ise “Okul müdürümüzün bu davranışları beni artık duygusal olarak yıprattı. Okulda beni görseniz resmen tükenmiş birini görürsünüz” şeklinde dile getirmektedir. Öğretmenlerden KA24-O9 duygularını şöyle ifade etmektedir:

Müdürün karar konularında sürekli kayırmacılık yapması beni açıkçası yıprattı. Okuldaki etkinliklerde başlangıçta çok hevesliydim ve istekliydim. Ancak zamanla, bu tarz haksızlıklarla karşılaştıkça hevesimin giderek azaldığını hissettim. Yaratıcılığımın da azaldığını düşünürüm. Duygusal olarak yıpranmışlığım günlük hayatımın bir parçası haline geldi.

4.3.2 Mesleki Etkiler

Araştırmaya katılan katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayrımcılık yapmasının kendilerini mesleki açıdan da olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Katılımcılar özellikle motivasyonlarının düştüğünü belirtmektedirler. Kayırlmayan öğretmenlerden KI7-O5 mesleki açıdan motivasyonunu düştüğünü “Müdürün kayırmacı davranışlarını sürekli olarak görmem, benim motivasyonumu inanılmaz düşürdü” şeklinde ifade ederken, KI2-O1 ise “Bazı öğretmenlere ayrımcılık sağlanması, motivasyonumun azalmasına neden oldu” şeklinde dile getirmektedir. Bazı katılımcılar ise düşüncelerini şöyle açıklamaktadır:

...Benim motivasyonumu çok düşürdü diyebilirim. Eskiden bir görev verileceği zaman hemen ben alırdım, ben yapayım derdim. Şu an artık öyle bir şey yoktur. Resmen zorunan görev alırım ve kendimi zorlayarak tamamlamaya çalışırım. Eski ben olsaydım bir günde alınan görevi tamamlardım. Şimdi ise motivasyonum yoktur diye günlerce verilen görevi tamamlamaya çalışırım. (KAİ5-O3)

...Eskiden okulda motivasyonu yüksek öğretmenlerden biriydim. Zaman içerisinde okul müdürümüzün bazı öğretmenlere ayrımcılıklarını fark etmem nedeniyle motivasyonumun azaldığını fark ettim. Birçok konuda o enerjili,

motivasyonlu halim yoktur. Artık sadece yapmam gereken neyse onu yaparım. Bazen onu yaparken bile zorlanırım. (KAİ13-O4)

İki öğretmenin ifadeleri incelendiğinde, okullarında okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayrımcılık yapmasına rağmen motivasyonlarının bu durumdan etkilenmediği dikkat çekmektedir. Öğretmenlerden KA11-O8 düşüncelerini “Okulumuzda evet kayırmacılık yapılıyor ama bu durum beni kesinlikle etkilemiyor. Ben sadece kendime odaklıyım” şeklinde aktarırken KA12-O8 ise “Ben kayırılmayan taraftayım... Kesinlikle bu durum benim motivasyonumu düşürmüyor” şeklinde dile getirmektedir.

Okullarında, okul müdürleri tarafından kayırmacılık yapılmayan öğretmenlerin ise motivasyonlarının yüksek olduğu fark edilmektedir. KA21-O11 mesleki motivasyonunun yüksek olduğunu “Okul müdürümüz çok adildir. Okulumuzda gerçekten kayırmacılık yoktur... Bundan dolayı gerçekten motivasyonum yüksektir” şeklinde ifade ederken KA23-O11 ise düşüncelerini “Okulumuzda çok şükür kayırmacı davranışlar yoktur... Okula çok istekle ve şevkle gelirim” şeklinde dile getirmektedir.

Okullarında kayırmacılık yapılan öğretmenler, motivasyonlarının azalmasıyla birlikte verimliliklerinin de düştüğünü belirtmektedirler. Öğretmenlerden KA12-O8 “Gerçekten okul müdürünün bu davranışları okuldaki verimliliğimi azalttı” şeklinde açıklarken KAİ9-O3 ise “... Hiçbir konuda verimliliğim kalmadı resmen” şeklinde dile getirmiştir. KAİ5-O3 ise düşüncelerini şöyle aktarmaktadır:

Okulda ilk başta çok mutluydum. Her şey yolundaydı. Bir an gözüm açıldı ve fark ettim ki müdür ve birkaç öğretmen gizlice bizim arkamızdan bir şeyler çevirir. Okul müdürü onları destekler. Bu yapılanları gör da gör en sonunda okuldaki verimliliğim azaldı. Derslerde gereken ne ise onu yapmaya çalışırım

fakat okula geldiğim ilk yıllardaki verimliliğim yoktur. Ekstradan hiçbir şey yapmak istemem.

Katılımcılar en çok verimliliklerinin okul etkinliklerinin düzenlenmesi gibi konularda belirgin şekilde azaldığını dile getirmektedirler. KAİ15-O3 düşüncelerini “...Verimliliğimin en çok okul etkinliklerinin düzenlenmesine yardım etme konusunda azaldığını söyleyebilirim” şeklinde ifade ederken KA1-O1 ise “Bu sene pikniğin nerde yapılacağına, nasıl yapılacağına çok yardımcı olmadım çünkü benim fikrim önemsiz diye düşündüm” şeklinde açıklamaktadır. Öğretmenlerden KAİ2-O1 ise düşüncelerini şöyle aktarmaktadır:

Okulumuzda bir özel gün için etkinlik düzenlenecekti, hatta bu etkinlik veli katılımlı bir etkinlikti. Eski okulumda olsaydım, fikrimi hemen söyleyecektim. Gerekirse geç saatlere kadar okulda kalarak, elimden geldiğince yardım etmeye çalışırdım. Bu yapılanlardan dolayı şimdiki okulumda açıkçası 2 yıldır hiçbir şey yapmam. Bu önemli etkinlikte sessiz kaldım. Sadece bir şey yapmam gerektiği söylenirse yaptım.

Bu durumun aksine, iki öğretmenin ise okullarında kayırmacılık yapılmasına rağmen verimliliklerinin hiçbir şekilde azalmadığı göze çarpmaktadır. Öğretmenlerden KA11-O8 “Herkes istediğini yapsın... Hiçbir zaman böyle şeylerden dolayı okuldaki çabalarım azalmaz” şeklinde aktarırken KA12-O8 ise “Ben işimi seviyorum. O yüzden kayırmacı davranışlar benim verimliliğimi azaltamaz” şeklinde ifade etmektedir.

Bu ifadeler incelendiğinde, bu iki öğretmenin özgüvenlerinin yüksek olduğu, kendilerine odaklandığı ve okul müdürünün kayırmacı davranışlardan dolayı mesleki açıdan etkilenmediği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan bazı öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayrımcılık yapılmasına katlanamadıklarına ve işten ayrılma isteklerinin arttığına

dikkat çekmektedirler. Öğretmenlerden Kİ18-O7 “Samimi söylüyorum sana, gerçekten bunları görmeye daha fazla tahammülüm kalmadı. Elimde olsa istifa ederdim” şeklinde aktarırken, KAİ5-O3 ise “Ben bu davranışlardan dolayı işimden soğudum... Gerçekten bırakıp gitmek istiyorum” şeklinde ifade etmektedir. Bazı öğretmenlerin düşünceleri ise şöyledir:

Herkesin bir sabrı vardır. Bende sabrımın son demlerindiyim artık. Ben bu kayırmacılık dediğiniz olayları iki yıldır izlerim ve yaşarım. Etimle kemiğimle bıktım artık. İnanın, şu an elimde olsa artık işimden uzaklaşacağım ama elimde olan bir şey değil. Evime yakındır diye de başka okula da gitmek istemem ama benim için bu okulda yolun sonu görünüyor. (KAİ8-O3)

Okul müdürümüz, sağ olsun, öğretmenler arasında o kadar kayırmacılık yapar ki size anlatamam. Ben artık bu konulardan dolayı mesleğimden soğuyorum. 12 yıllık öğretmenim bu sürede ancak 2 defa rapor alıp okula gelmemişimdir. Bu sene dua ederim hasta olayım da gelmeyim okula da artık. İstifa ettirme boyutunda soğuttu beni okuldan müdür. (KA14-O9)

Araştırmaya katılan ve okullarında kayırmacı uygulamalara maruz kalan KAİ9-O3, KA25-O9 ve KA14-O9, iş performanslarında ciddi bir düşüş yaşadıklarını belirtmektedirler. Bu performans düşüklüğünün katılımcılara olumsuz duygular hissettirdiği görülmektedir. Öğretmenlerden KAİ9-O3 performansı hakkındaki düşüncelerini “Bu okula geldiğimden beri performansım çok azaldı. Bu durum beni rahatsız ediyor” şeklinde aktarırken, KA25-O9 ise “Okulda yapılanlardan ötürü var olan hedefimi kaybettim sanki. Buna bağlı olarak performansım da düştü. Kendimi iyi hissetmiyorum” şeklinde ifade etmektedir. KA14-O9 ise düşüncelerini açıklarken üzgün bir ses tonuyla şöyle örneklendirmektedir:

Kendimi performansı yüksek bir öğretmen olarak görmüyorum. Okul müdürünün bu tavırları performansımı inanılmaz düşürdü. Sınıf içi hedefleri yerine getirmekte zorlanıyorum. Okula gelirken eve gitmeyi düşünen bir öğretmenden performansının yüksek olmasını bekleyemezsin. Bu konuda da

ayrıca kendimi kötü hissediyorum. Elimde olan bir şey değil artık bu durum. Sadece nakilleri bekliyorum.

4.4 Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Sergilediği Kayırmacılığın Eğitim- Öğretim Ortamına Etkileri

Araştırmaya katılan katılımcılara “Sizce okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarının eğitim-öğretim ortamına ne gibi etkileri vardır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar en çok okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğuna değinmektedirler. Ayrıca, katılımcılar iletişim kopukluğuyla birlikte okulda işbirliğinin de azaldığına vurgu yapmaktadırlar. Bazı katılımcılar ise kayırmacı davranışlarının güvensiz okul ortamı oluşturduğuna da dikkat çekmektedirler. Bunun yanı sıra katılımcılar, okul yönetiminin sergilediği kayırmacı tutumların eğitim kalitesini düşürdüğünü, okul başarısını azalttığını, değer yargılarının değiştiğini ve son olarak da etik değerlerin kaybolduğuna dikkat çekmektedirler.

4.4.1 Okul İklimi

Araştırmaya katılan katılımcılar, öncelikle kayırmacı uygulamaların okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğuna neden olduğunu belirtmektedirler. Kİ6-O5 düşüncelerini “Bizim okul müdürümüz ve müdürün kayırdığı öğretmenlerden olmayan öğretmenler arasında iletişim yok diyebilirim. İletişimimizi müdür muavini ile sağlıyoruz” şeklinde ifade ederken, KAİ5-O3 ise “Böyle bir müdürle iletişim kurulmaz zaten. Kayırılmayan 4-5 öğretmeniz zaten, onun bizimle çok bir iletişimi yok” şeklinde yakınmaktadır. Öğretmenlerden KA14-O9 ve KAİ2-O1 düşüncelerini tepkili bir ses tonuyla şöyle örneklendirmektedirler:

Huzursuzluk yaşamamak adına müdürümle çok bir iletişim kurmuyorum. Bu kayırmacılıkları ki yapar gerçekten kalkıp bir şey söyleyeceğimden korkarım. Bir şey söylersem de kavga edeceğiz. Bu nedenle pek fazla iletişimimiz yok. Bazen zaten okulla ilgili bir plan-program olduğunda ben en son duyarım.

Örneğin, piknikte benim çocuklarım serbest kıyafet giyindi. Diğer bütün sınıflardaki çocuklarda okul üniforması giydi. Piknik günü böyle de bir rezillik yaşadım. En son ben duyarım. Piknik günü mesela serbest kıyafetle gidilmeyeceğini hiç bilmezdim. Bir şekilde duyurular bana gelmiyor. Ben de bilmiyorum. Anlayamadım nedenini.

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde, kayırlmayan öğretmenler ile okul müdürleri arasında ciddi bir iletişim problemi yaşandığı görülmektedir. Bu iletişim kopukluğu, öğretmenlerin bazen doğru bilgiye erişememesine neden olmaktadır.

İki öğretmen kendi okullarında okul müdürünün kayırlmayan öğretmenlere karşı hakaret ettiğini ve iletişime kapalı olduğunu belirtirken, kayırlan öğretmenlerde ise profesyonellikten uzak bir iletişim yolu sergilediğine şöyle değinmektedirler:

Müdürümüz maalesef profesyonel davranmadığı için herhangi bir konuda kayırlmayan öğretmenlerden biriyle kavga edip, küser. Çatıştığı ya da fikir ayrılığı yaşadığı kayırlmayan öğretmenlere karşı daha da çok hakaret etme, laf söyleme gibi iletişim yöntemlerini seçer. Kayırmacılık yaptığı öğretmenlere karşı da bebeğim kelimesini kullanır. Müdür müdürlükten çıktı. Bebeğim, canım, gülüm gibi ifadelerin iş profesyonel bir ortamda ne işi var? (KAİ9-O3)

Biz zaten burada dışlanan öğretmenler olduğumuz için müdürümüz pek bizimle muhatap olmuyor. Muhatap olmaya çalışırsa da zaten hakaret boyutunda laf söyleyebiliyor. Ancak, kayırdığı öğretmen kendisiyle iletişime geçtiğinde güzelce dinliyor. Onun istediği yerine getiriliyor. Saygı ve saygınlık kalkıyor bu arada (KAİ5-O3)

Katılımcılar, okul müdürü ve kayırlmayan öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğunun yanı sıra öğretmenlerin de kendi aralarında iletişim kopukluğuna da vurgu yapmaktadırlar. Bunun nedeni ise okul müdürlerinin öğretmenler arasında sergilediği kayırmacı davranışlar olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerden KAİ8-O3 “Okul müdürünün bu davranışları öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişime de zarar verdi” şeklinde açıklarken, Kİ13-O4 ise “Müdürümüz, kayırmacılıklarıyla

öğretmenler arasındaki iletişimi de kötüleştirdi” şeklinde ifade etmektedir. Kİ7-O5 düşüncelerini şöyle ifade etmektedir:

Okul müdürümüzün takındığı bu davranışlar nedeniyle öğretmenlerde birbirinden uzaklaştırdı. Herkes birbirinden habersiz müfredatını ilerletiyor. İletişim yok örneğin, bir şey duyurulacaksa kimse kimseye bir şey demez. Herkes kendi işini yapar ve evine gider diyebilirim.

Öğretmenler aynı zamanda iletişim kopukluğu ile birlikte okulda işbirliğinin azaldığına vurgu yapmaktadırlar. Öğretmenlerden Kİ6-O5 düşüncelerini “Müdürümüz sayesinde okulumuzda öğretmenler arasında işbirliğinin olmadığını düşünüyorum” şeklinde dile getirirken Kİ7-O5 ise “Bizim okulda da işbirliği yok diyebilirim. Her öğretmen çoğu zaman kendi başına materyal hazırlar” şeklinde açıklamaktadır. Öğretmenlerden Kİ9-O3 ve Kİ8-O3, okullarında okul müdürünün anaokulu tarafında bulunmaması nedeniyle okul öncesi öğretmenler arasında işbirliğinin olduğunu vurgulamaktadırlar. Ancak, idarenin bulunduğu ilkokul tarafında ise okul müdürünün kayırmacı davranışlarının daha çok göze çarpmasından dolayı işbirliğinin olmadığını şöyle dile getirmektedirler:

Bizler anaokulu tarafında okul müdürünü görmeyiz diye kenetlenmiş durumdayız. Gerçekten öğretmenler arasında güzel bir işbirliği var. Her öğretmen materyalini, programını mutlaka paylaşır. Ancak, okul müdürü hep ilkokul tarafında olduğu için orada bir işbirliği olduğunu düşünmüyorum. Okul müdürü öğretmenler arasında kayırmacılık yaptığı için öğretmenlerin de kendi içinde işbirliğini bozdu.

Ben okul öncesi öğretmeni olduğum için anaokulu tarafındayım. Müdürümüz bizi burada kendi kaderimize bıraktığı için öğretmenler arası işbirliği gerçekten çok güzeldir. Resmen kenetlendik. Herkes her şeyini paylaşır, kimse kimseden bir şey saklamaz. Diğer taraf için şunu söyleyebilirim size, gerçekten bir işbirliği yoktur o tarafta. Müdürün bu davranışları, kayırılmayan öğretmenlerin çok gözüne çarpar. Bu yüzden o tarafta öğretmenler bölünmüştür.

Katılımcılar, öğretmenler arasında özellikle materyal paylaşımı konusunda bireyselleşme olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılardan Kİ18-O7 düşüncelerini “Herkes kendi materyalini yapar. Bir paylaşım söz konusu değildir” şeklinde dile getirirken KAİ2-O1 ise konuya “Pek bir paylaşım söz konusu değildir. Herkes derste kullanacaklarını kendi hazırlar” şeklinde değinmektedir. Öğretmenlerden KAİ5-O3, okulda herhangi bir yemek düzenleneceği zaman işbirliğinin olmadığını da dile getirmektedir. Bu durum, okul müdürünün sergilediği kayırmacı davranışların doğrudan bir yansıması olduğunu düşünmektedir. KAİ5-O3 düşüncelerini şöyle açıklamaktadır:

Okul müdürü mesela yemek düzenlemek ister fakat bazı öğretmenler müdürün okulda sergilediği davranışlardan dolayı zorla katılır. Katıldıklarında ise kimin ne yapacağı veya nasıl katkıda bulunacağı konularına karışmak istemezler. Bu durum, bence öğretmenler arasında işbirliğinin ve sosyal birliğin ciddi şekilde eksik olduğunu gösterir.

Okullarında kayırmacılık yapılmadığını dile getiren öğretmenler, okulda işbirliğinin var olduğunu ve öğretmenlerin birbirini kolladığını belirtmektedirler. Öğretmenlerden KA23-O11 düşüncelerini “Bizim okulumuzda gerçekten çok güzel bir işbirliği vardır. Herkes materyalini, planını birbiriyle paylaşır” şeklinde dile getirirken KA21-O11 ise “Tüm öğretmenler birbirine her konuda destek olur. Kimse kimseden bir şey gizlemez, saklamaz” şeklinde ifade etmektedir. KAİ4-O2 ise düşüncelerini şöyle paylaşmaktadır:

Bizim okulumuzda kayırmacılık olmadığı için öğretmenlerin kendi arasındaki paylaşımı gerçekten çok iyidir. Bir öğretmen okula gelmediğinde kimse sesini çıkarmıyor hatta o dersi herkes doldurmaya heveslidir. Birine gidip, materyal istediğinde sana seve seve veriyor. Herkes işbirliğine açıktır diyebilirim.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenler arasında sergilediği kayırmacı davranışların okul ortamında güvensizlik yarattığını dile getirmektedirler. Öğretmenler, okulda bulunduklarında güvenli bir okul ortamında hissetmediklerini belirtmektedirler. Öğretmenlerden KAİ9-O3 “Okul müdürünün bazı öğretmenlere ayrımcılık yapması sebebiyle kendimi güvenli bir okul ortamında hissetmiyorum. Yalnızlık hissediyorum” şeklinde açıklarken, KAİ2-O1 ise “Okul müdürünün herkese eşit davranmadığı için herhangi bir yanışımda kimsenin beni desteklemeyeceğini düşünüyorum” şeklinde aktarmaktadır. Ayrıca okulunda kayırılmayan tarafta olduğunu düşünen KAİ15-O3, bir veli ile ilgili yaşadığı herhangi bir probleminde okul müdürünün yanında olmadığını şöyle açıklamaktadır:

Bir velim ile ilgili kötü bir şey yaşadım. Gerçekten bu konu beni yıpratıcı bir konuydu. Ben kayırılmayan tarafta olan bir öğretmen olduğum için arkamda kimse durmadı. Tek başıma mücadele etmek zorunda kaldım ama kayırılan bir öğretmen olsaydım kesinlikle suçlu bile olsam müdür beni destekleyecekti. Ben ve kayırılmayan diğer öğretmenler, güvenli bir okul ortamında olduğumuzu düşünmüyoruz.

İki öğretmen, okullarında okul müdürünün kayırdığı öğretmenlerle sık sık dedikodu yapmasının diğer öğretmenler açısından olumsuz bir okul atmosferi oluşturduğunu şu şekilde açıklamaktadırlar:

Müdürü Hanım dedikoduyu seven biridir. Okulda birkaç öğretmen var ki sürekli onları destekler. Onlarla birlikte ne bizim dedikodumuz kalır, ne veli dedikodusu kalır. Her şeyin dedikodusunu yaparlar. E böyle bir okulda fırtınalar eser, sıcak bir çatışma ortamından söz edilemez.

Bizim müdür, o sevdiği öğretmenlerle birlikte teneffüste toplanır. Bakarım böyle köşede falan birilerini çekiştirirler. Bir müdürü yakışmayacak hareketler sergiler. Ben böyle bir müdürü nasıl güveneyim? Ne söylesem gidecek başka bir öğretmene benim dediklerimi söylesin. Diğer öğretmenlerde bu durumun

farkındadır. Bu yüzden de herhangi bir birliktelik ortamında soğuk rüzgarlar eser. Bence herkes rahatsızdır bu durumdan dolayı diyebilirim.

Öğretmenlerden KAİ2-O1, öğretmenler arasındaki bu soğukluk ve güvensizliğin öğrencilere de yansıdığını “Gerçekten, öğretmenlerin hissettiği duygular çocukları da etkilemektedir. Öğretmenler arasındaki soğukluk ve birbirine güvenmeme nedeni ile oluşmuş samimi-yetsiz durumun öğrenciler tarafından da fark edildiği ortadadır” şeklinde açıklamaktadır.

Katılımcıların görüşlerine göre, okul müdürünün kayırmacı davranışları, güvenli bir okul ortamını zedelemektedir. Öğretmenler, kendilerini yalnız ve dışlanmış hissettikleri için okulu güvenli bir yer olarak görmemektedir. Ayrıca, okul müdürünün dedikodu gibi eylemlerde bulunması, okulun iklimini etkilemekte, samimi-yetsiz ve soğuk bir hava oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumdan öğrencilerin etkilenmemesi imkansızdır.

4.4.2 Okul Kültürü

Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenler arasında yaptığı her türlü ayrımcılığın, eğitim kalitesini olumsuz etkilediğini dile getirmektedirler. Katılımcılar, özellikle okul müdürlerinin sınıf dağılımı gibi konularında kayırmacılık yapmasının bazı sınıfları o sınıflarda deneyimi olmayan veya bazı branş derslerini o branştan olmayan öğretmenlere vermesinin eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedirler. Öğretmenlerden KAİ15-O3 düşüncelerini “Ben kıdemli bir öğretmenim ve son sınıfları almak istedim ancak okul müdürü, o sınıfı kendi öğretmen arkadaşına vermeyi tercih ettiği için beni küçük sınıflara koydu. Emekliliğine yakın bir öğretmenden küçük çocuklara gerekli sabrı göstermesini veya uygun yöntem kullanmasını bekleyemezsin” şeklinde açıklarken KA2-O1 ise şöyle açıklamaktadır:

Ben buraya branş öğretmeni kadrosuyla geldim. Okul müdürü diğer öğretmeni önceden tanıdığı için, onu kırmamak adına sanırım, müziği ona verdi. Bana da

birinci sınıf zorla verildi. Dedim ki alanım değil, yapamam, kötü olacak. Kimse beni dinlemedi. Müzik branşı adı altında geldim buraya. Ama onu yapmadım, birinci sınıfa geçirildim. Doğal olarak ilk başta çok zorlandım. Öğretim materyalleri, tekniği hiçbirisi bende yoktu. Eğitim de tabii ki ilk başlarda olumsuz etkilendi.

Aynı okulda görev yapan öğretmenler KAİ5-O3 ve KAİ9-O3, okul müdürünün kayırdığı öğretmenlere materyal alma konusunda yardım sağlarken, kayırılmayan öğretmenlere materyal yardımında bulunmadığını belirtmektedirler. Bu öğretmenler, zaman zaman yaşadıkları materyal yetersizliğinin eğitim kalitesini düşürdüğünü şöyle açıklamaktadır:

Okul müdürümüz bizi pek bu tarafta kale almadığı için çoğu materyal ihtiyacımıza karşılık bulamıyoruz. Yanına gittiğimizde sonuçsuz kalıyoruz. Sevdiği arkadaşlarına karton parasına kadar verirken, biz her şeyimizi kendimiz karşılamaya çalışıyoruz. Bazen alamadığımız materyaller oluyor. Bu sıkıntı bence eğitimin kalitesini de düşürür yani. Bende yardım alsam çok daha etkili materyaller hazırlayabilirim. (KAİ5-O3)

Tüm materyalleri kendimiz karşılıyoruz açıkçası. Bazen sıkışık bir ay olur yani bütçemiz yetemeyebilir. Ancak bu konuda idareden pek bir yardım aldığımız söylenemez. E doğal olarak da eğitimin niteliği de düşer. Çünkü o derste istediğimiz materyali kullanamayız. Bu arada bazı öğretmenlerin ihtiyaçları karşılanır. (KAİ9-O3)

Katılımcı öğretmenler, okul müdürlerinin bazı öğretmenleri takdir ederken, diğer öğretmenlerin emeklerini görmezden geldiğini ve kendilerine bir teşekkür bile etmediğini belirtmektedirler. Bu durum, kayırılmayan öğretmenlerin şevkini kırdığı için derste ki çabasını olumsuz yönde etkilemekte ve eğitim kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Katılımcılardan KA12-O8 tarafından “Her şeyimi okuldayken ortaya koyarım ama karşılığında başkalarına herkesin içinde teşekkür edilirken, bana edilmez. Ben de emeğimin fark edilmediği yerde artık canımı yemiyorum. Derste de

fazlasını yapmak için çaba harcamam” şeklinde açıklamaktadır. Kİ7-O5’in düşünceleri ise şöyledir:

...Ben ne yaparsam yapayım müdür tarafından takdir görmüyor, teşekkür edilmiyorum. Ancak başka bir öğretmen küçük bir şey yapsa bile okul içinde duyurulur, Facebook'ta paylaşılır ve öğretmenler odasında ekstra tebrikler edilir. Sınıf içinde de biraz etkiler yani bu durum beni açıkçası. Sınıfta da yani eğitim aksar bazen. Ben niye fazlasını yapayım ki diye düşünürüm.

Bu veriler ışığında, okul müdürlerinin işin ehli olan kişileri doğru sınıfa veya branşa vermemesi, öğretmenlere materyal yardımında bulunulmaması materyal yetersizliği sorununu daha da büyütürken eğitim kalitesini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin bazı öğretmenleri takdir etmemesi de öğretmenlerin gösterdiği ekstra çabayı olumsuz yönde etkilediğinden eğitimin niteliğini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışların öğretmenleri her açıdan olumsuz yönde etkilemesinden dolayı okul başarısının da düştüğüne vurgu yapmaktadırlar. Öğretmenlerden KAİ9-O3 düşüncelerini “Müdürün bu davranışları sayesinde öğretmenler mesleki açıdan olumsuz etkilenmiştir. Yaşanılan bu durum da okul başarısını etkiler” şeklinde aktarırken, Kİ18-O7 ise “Okul yönetimin bu ayrımcılıkları nedeniyle bütün öğretmenler bıkmış durumdadır ve bu yüzden okulun genel başarısı da bu durumdan olumsuz etkilenmiştir” şeklinde açıklamaktadır Ayrıca öğretmenlerden KA12-O8 düşüncelerini şöyle dile getirmektedir:

Okul yönetimi ciddi bir kayırmacılık yapar bence. Bu öğretmenler arası yapılan kayırmacılığı gören kayırlmayan öğretmenler ise okulda bence olumsuz etkilenmiştir. Doğal olarak müdürün tutumu okulun her şeyine olumsuz yansır. Öğretmenin sınıftaki işleyişinden, müfredatı uygulayışına kadar. Öğrenciler de

bu durumdan etkilenir tabii ki. Okulumuz eskiden bence daha başarılı bir okuldu ama zamanla bu durumun azaldığını düşünürüm.

Ayrıca bazı öğretmenler, kayırmacılık yapılan eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin eğitimde istikrarı sağlayamamasından dolayı okul başarısının düşmesine neden olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerden KA11-O8 düşüncelerini “Okul yönetimi tarafından belirli öğretmenlere gösterilen ayrıcalıklar, diğer öğretmenleri olumsuz etkiliyor... Bu da öğrenciye verilen akademik ve psikolojik destekte tutarsızlıklara sebep oluyor. Sonuç olarak, okulun genel başarısını etkiliyor” şeklinde dikkat çekmektedir. Kİ20-O10 düşüncelerini şöyle açıklamaktadır:

Yönetim tarafından belirli öğretmenlere gösterilen kayırmacılık, öğretmenleri olumsuz etkiler. Yıpranmış duygulara sahip bir öğretmen, o gün öğrencilere vermesi gereken müfredatı eksik veya etkisiz bir şekilde verebilir. Öğrencilere karşı sabrı veya anlayışı azalmış olabilir. Sorunları etkili yanıtlamayabilir. Bu durum ise öğrencilerin öğrenme sürecini ve ders içi etkileşimleri olumsuz yönde etkiler. Eğitimde istikrar sağlanamadığı için de okul başarısı düşer.

Okul müdürleri, sergiledikleri davranışlarla öğretmenlerine etik değerler konusunda örnek olmalıdır. Katılımcılar, okul müdürlerinin, okulun değerlerini ve etik standartlarını dikkate alması gerektiğini ve öğretmenlerine de bu yönde liderlik etmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerden KAİ16-O6 düşüncelerini “Okul müdürü dediğin sadece idari işlerle ilgilenmeyecektir. Aynı anda öğretmenlerine adalet, eşitlik, işbirliği gibi değerleri de aşılayacaktır” şeklinde ifade ederken KAİ27-O6 ise “Okul müdürlerinin en önemli olan rolü etik ve üstün toplumsal değerlere sahip olmasıdır. Yalancı, taraf tutan ve şeffaf olmayan bir kişi, müdür olmamalıdır. Öğretmenlerine her davranışı ile örnek olmalı, izinden gidilerek bir lider olmalıdır” şeklinde açıklamaktadır. KAİ22-O2’in düşünceleri ise şöyledir:

Müdür günlük yönetsel işleri yapmakla kalmayıp, toplumsal ve etik değerleri öğretmenlerine kazandırmaya çalışmalıdır. Bunu başaramayan bir müdür ki konunuz kayırmacılıktır diye ondan örneklendireyim: Öğretmenleri arasında kayırmacılık yapan bir müdürün, okulda öğretmenlerine, öğrencilerine ve diğer personellerine eşitlik, adalet, doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık ve çabaya bağlı başarı gibi değerleri kazandırması zordur. Bu değerlere sahip bir öğretmen bile zamanla ortama uyar ve bu kültüre ayak uydurur. Bu yüzden müdür, etik değerlere sahip olacak ki okulunda her şey açık, şeffaf ve adaletli olsun. Öğretmenler de böyle bir ortamda olmaktan gurur duysun.

Etik değerlerin sarsıldığı bir okulda, okul kültürünün olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmazdır. Öğretmenlerden KAİ1-O1 düşüncelerini “Okul müdürümüz kayırmacılık yaptığı için etik değerlerden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu durum, okulda yaygınlaşmış bir sorundur. Bu tür davranışlar, okulun değerlerini sarsarak öğretmenleri de olumsuz etkilemektedir” şeklinde açıklarken, KAİ3-O1 ise “Müdürün bazı konularda taraf tutması, diğer tutulmayan öğretmenlerin de davranışlarını etkiledi. Örneğin, yalan söylemeyen öğretmen yalana başvurur hale geldi veya okuldaki bazı öğretmenler birbirlerine duydukları saygıyı kaybettiler” şeklinde değinmektedir. KA8-O3 ise şöyle örneklendirmektedir:

Müdürümüzün okulda yaptığı kayırmacılıklar nedeniyle okulda öğretmenler arasında saygının azaldığını düşünürüm. Birçok öğretmen dürüstlüğüne kaybetti ve sürekli izin almaya başladı. Müdüre öğretmenler saygı duymaz, müdür bazı öğretmenlere saygı duymaz. Değişik bir okul ortamı oldu. Kimse kimseyi gerçekten empati yaparak anlamaya çalışmaz. Adaletsizlik deseniz hat safhadadır. Değerlerimizi müdür sayesinde kaybettik sanırım.

Bölüm 5

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilerin analiziyle ortaya çıkan bulgular ele alınacak ve bu bulguların KKTC bağlamında nedenlerine, sonuçlarına ve bu konuda yapılması gerekenlere yönelik önerilere yer verilecektir.

5.1 Tartışma

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde anaokulu ve ilkokullarda okul müdürlerinin kayırmacılık yaptığına dair düşünceler öğretmenler arasında her ne kadar konuşulsa da kayırmacılığın eğitim kurumlarında ne derece yaygın olduğu bilimsel verilere dayanarak tartışılmamıştır. KKTC’de bu konu hakkında herhangi bir bilimsel veriye rastlanılmaması önemli bir veri eksikliğine işaret etmektedir. Yapılan bu araştırma, okulların büyük çoğunluğunda kayırmacılığın var olduğunu, öğretmenlerin ve eğitim kurumlarının bu durumdan ciddi zararlar gördüğünü ortaya koymaktadır. Yapılan uluslararası çalışmalar, okullarda kayırmacılığın yaygın bir yönetim problemi olduğunu göstermekte ve bu konuda önlem alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Cesur ve Erol, 2020; Gündeyerli ve Aypay, 2022; Beyioku, Orunbon ve Isaac-Philips, 2024). Bu araştırma, KKTC'deki eğitime ilişkin politika yapıcılarının kayırmacılık konusundaki eksik politikalarını gözden geçirip, durum değerlendirmesi yapmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu davranışı sergileyen veya sergilemeye meyilli olan okul müdürleri için caydırıcı yaptırımlar konması, eğitim kurumlarında kayırmacılığın etkili bir şekilde engellenmesinde etkili olacaktır.

Araştırma sonuçlarından dikkat çeken bulgu, araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin kayırmacılığı etik dışı bir kavram olarak tanımlamalarıdır. Hiçbir katılımcı, kayırmacılığı etik bir davranış olarak algılamamaktadır. Bu bulgular, kayırmacılıkla ilgili yapılan alan yazın taramasıyla (Yüksel, 2022; Erkoç, Öztaban ve Kıral, 2024) örtüşmekte ve katılımcıların kayırmacılığı etik bir davranış olarak benimsemedikleri gözlemlenmektedir. Bu araştırmada, kayırmacılığın öğretmenler 'adaletsizlik ve eşitsizlik' ile 'yanlılığı' çağrıştırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Okullarda karşılaşılan temel etik dışı davranışlar “adaletsizlik ve eşitsizlik” ile “yanlılık”tır. Okul müdürlerinin bu davranışları sergilemesi kayırmacılığı da

beraberinde getirmektedir. Alan yazını (Ayas ve Atmaca, 2023; Gökçedağ ve arkadaşları, 2023) incelendiğinde, kayırmacılığın olduğu okullarda adalet, eşitlik ve yansızlık gibi etik ilkelerin göz ardı edildiği görülmektedir.

5.1.1 Kayırmacılık: Adaletsizlik ve Eşitsizlik

Bu çalışmada, önceki araştırmalardan farklı olarak “adaletsizlik ve eşitsizlik” kavramları birlikte ele alınmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler, kayırmacılığı tanımlarken özellikle okul müdürlerinin öğretmenler arasında bazı konularda “adaletsizlik ve eşitsizlik” yarattıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların “adaletsizlik ve eşitsizlik” olarak betimledikleri konuların, öğretmenlerin daha çok kendi geçmiş deneyimlerine dayanarak bizzat yaşamış veya gözlemlemiş oldukları durumlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuların genellikle “izinler”, “nöbet tutma”, “ders saatleri”, “görev ve sınıf dağılımları”, “okula geliş-gidiş saatleri” gibi konular olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin dikkat çektiği konular ile alan yazın taramasında (Argon, 2016; Demirtaş ve Demirbilek, 2019) dikkat çekilen okul müdürlerinin yaptığı kayırmacılık konuları örtüşmektedir. Ancak Kahraman (2020) araştırmasında okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecinde de kayırmacılık yaptığını saptamıştır. Bu çalışma da ise performans değerlendirmesiyle ilgili herhangi bir kayırmacılık bulgusuna rastlanılmamıştır. Bunun nedeni ise KKTC’de okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları arasında her yıl öğretmenlerin performansını değerlendirmesi gereken bir sistemin olmamasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada, katılımcılar okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılık yaparken en çok “izin” kullanımında adaletsizlik ve eşitsizlik yarattığını vurgulamaktadır. Katılımcılar, müdürlerin bazı öğretmenlere izin konusunda esnek davranırken diğer öğretmenlere kolayına izin vermediğini belirtmişlerdir. Argon'un (2016) çalışmasına göre izin konusu, okul müdürlerinin kayırmacılık yaptığı konular

arasında ikinci sırada yer alırken Polat ve Hiçyılmaz (2017) yaptığı çalışmasında en çok izin konusunda öğretmenlerin ayrımcılığa maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Yapılan bu çalışmada, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (8/19) “izin kullanımı” konusunda adaletsizlik ve eşitsizlikle karşı karşıya kaldıklarını dile getirmektedirler.

Nöbet ayarlamaları öğretmenlerin sözünü ettiği bir diğer adaletsizlik ve eşitsizlik konusudur. Bu çalışmada yirmi yedi öğretmenden üçü, okul müdürlerinin “nöbet tutma” konusunda adaletsizlik ve eşitsizlik yaptığını belirtmektedirler. Bu öğretmenler, okul müdürlerinin sevdiği kişilere ayrıcalık tanıyarak, nöbet tutma konusunda onlara esneklik sağladığını ifade etmektedirler. Kahraman (2020) ve Argon (2016) araştırmalarında, okul müdürlerinin öğretmenler arasında nöbet konusunda adaletli ve eşitlikçi davranmadığını belirtmektedirler.

Öğretmenlere kayırmacılığı hatırlatan bir diğer konu ise “ders dağılımlarındaki” adaletsizlik ve eşitsizliktir. Katılımcılar, okul müdürlerinin belirli öğretmenlerin ders sayılarını yasal olmayan bir şekilde azalttığını ifade etmektedirler. Ayrıca katılımcı öğretmenler, okul müdürlerinin ders doldurma konusunda da adalet ve eşitliğe aykırı davrandığına değinmektedirler. Gelmeyen öğretmenlerin dersinin doldurulması gerektiğinde hep aynı kişilerin görevlendirildiği gözlemlenmektedir. Gelmeyen öğretmenlerin yerine hep aynı kişiyi ders doldurması için görevlendirmesi, bu öğretmenin ders yükünün haksız bir biçimde artırmaktadır. Bu bulgular, Demirtaş ve Demirbilek (2020) ile Kaya (2022) çalışmalarında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Bu araştırmalar, okul müdürlerinin bazı öğretmenlere sürekli ders doldurmalarda yüklendiğini, ders sayılarında haksızlık yapıldığını saptamaktadırlar.

Öğretmenlere kayırmacılığı çağrıştıran bir diğer konu ise “görev dağılımındaki” adaletsizlik ve eşitsizlik yapılmasıdır. Katılımcılar, bazı öğretmenlere tören organizasyonu gibi görevlerin verilmediğini, bu kişilere ayrıcalık tanındığını ve

diğer öğretmenlere ise sürekli olarak görev verildiğini dile getirmektedirler. Kahraman (2020) ve Göçmen ve Arkadaşları'nın (2023) çalışmalarında da benzer bulgular elde edilmiştir. Bu araştırmalarda, okul müdürlerinin görev dağılımında bazı öğretmenlere görev verilmediği ve bu durumun belirli öğretmenlere ayrıcalık tanındığını ortaya konmuştur. Ayrıca Meriç ve Erdem (2013) ise çalışmasında ise bu konu ile ilgili nadiren kayırmacılık yapıldığı bulgulanmıştır.

Öğretmenlerin kayırmacılığı çağrıştıran bir diğer konu ise “sınıf dağılımları” konusunda müdürlerin adalet ve eşitlik ilkelerinden uzak olmalarıdır. Katılımcılar, okul müdürlerinin sevdiği veya tanıdığı öğretmenlere istediği sınıfı verirken diğer öğretmenlerin görüş ve isteklerini önemsemediğini belirtmektedirler. Bu durum, kayırmacı okul müdürlerinin öğretmenlere uzmanlık alanlarına ve donanımlarına göre sınıf dağılımı yapmadığını göstermektedir. Polat ve Hiçyılmaz (2017) da çalışmasında okul müdürlerinin sınıf dağılımı konusunda bazı öğretmenlere ayrımcılık yaptıklarını tespit ederken, Özerbaş ve Özgül (2022) çalışmasında okul müdürlerinin en çok sınıf dağılımları konusunda kayırmacılık yaptığını belirtmektedirler.

Bu araştırmada, katılımcıların kayırmacılığı çağrıştıran okula geliş-gidiş saatlerine de dikkat çektiği, ancak bu konunun diğer konular kadar ön plana çıkarılmadığı görülmüştür. Katılımcılar, okul müdürlerinin, belirli öğretmenlerin okula geç gelmelerine veya okuldan erken ayrılmasına göz yumarken diğer öğretmenlere daha katı bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler. Hatta bir katılımcı okul müdürünün tutum ve davranışlarının, okula zamanında gidememe korkusunun kendisinde ciddi kaygı ve endişe yarattığını da ifade etmektedir. Bu bağlamda, kayırmacı okul müdürlerinin tutumları öğretmenler arasında psikolojik gerginlik yaratabildiği de görülebilmektedir. Bu çalışma ile elde edilen bulgular, diğer çalışmalarla (Polat ve Hiçyılmaz, 2017; Gündeyerli ve Aypay, 2022) uyumlu

görülmektedir. Bu çalışmalarda da okul müdürlerinin, okula geliş-gidiş saatlerinde bazı öğretmenlere esneklik sağlandığı saptanmıştır.

5.1.2 Kayırmacılık: Yanlılık

Yapılan araştırmada, katılımcıların kayırmacılığı ‘yanlılık’ olarak da tanımladıkları görülmektedir. Gökçedağ ve Arkadaşları’nın (2023) çalışmasıyla bulgular benzerlik göstermektedir. Bu araştırma, okul müdürlerinin öğretmenler arasında taraf tuttuğunu saptamışlardır. Yapılan bu çalışmada, katılımcılardan elde edilen verilerin analizinden okul müdürlerinin özellikle karar verme süreçleri ve ödüllendirme gibi konularda yanlı davrandıkları tespit edilmiştir. Katılımcılar, müdürlerin yalnızca birkaç öğretmenin katılımı ile karar aldığını, bu öğretmenlerle birlikte karar aldıktan sonra diğer öğretmenlerle, öğretmenler odasında formalite icabı toplantılar düzenlediğini ifade etmektedirler. Bu durum yine katılımcıların ifadelerine göre, müdürlerinin diğer öğretmenlerin tepkisini önlemek amacıyla bu tür göstermelik toplantılar yaptıklarını düşündürmektedir. Ayrıca katılımcılar, bazı okul müdürlerinin toplantılar sırasında tarafını tuttıkları bazı öğretmenlerin görüşlerine öncelik verdiklerini de dile getirmişlerdir. Bu durum, okul müdürlerinin karar sürecinde öğretmenler arasında taraf tutmasının, diğer öğretmenleri sessizleştirdiği ve görüşlerini açıklamaktan çekinmelerine neden olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Alan yazın taramasında, kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin karar sürecinde yanlı davrandıkları ve bunun da öğretmenleri olumsuz etkiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Argon, 2016; Beyioku, Orunbon ve Isaac-Philips, 2024). Ancak bu bulgular, Demirbilek’in (2018) çalışmasındaki karar alma süreci bulgularıyla çelişmektedir. Demirbilek’in (2018) çalışmasına katılan okul müdürlerinin, tüm öğretmenleri karar alma sürecine dahil etmekte, tarafsızlık göstermekte ve gerekli açıklamaları yaparak karar almakta olduklarını saptamıştır.

Bulguların çelişme nedenleri arasında, araştırma yöntemlerindeki farklılıklar, çalışmanın yapıldığı bölge veya okul türü, zaman dilimi ve okul kültürü gibi etkenler yer almaktadır.

Bu çalışmaya katılan katılımcılar arasında sadece bir öğretmen, kayırmacılığı tanımlarken ödüllendirme süreçlerindeki yanlılık durumuna değinmektedir. Bu öğretmen, okul müdürünün bazı öğretmenleri en ufak başarıları için bile övdüğünü, ancak diğer öğretmenlere bu tür bir geri bildirimde bulunmadığını dile getirmektedir. Bu bulgular, Polat ve Kazak'ın (2024) çalışmasındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, okul müdürlerinin bazı öğretmenlere ödüllendirme konusunda taraflı davrandıkları tespit edilmiştir. Yapılan çalışmaya, aynı okuldan katılan diğer öğretmenin ise bu konuyu dile getirmediği gözlemlenmektedir. Diğer öğretmenin bu durumu ya fark etmemiş olabileceği ya da bu konuda aynı hassasiyeti hissetmemiş olabileceği düşünülmektedir. Ek olarak, bu öğretmen fark edilme ihtiyacını dile getirmiş olabilmektedir. Bu bulgu, müdürlerin ödüllendirme süreçlerinde daha şeffaf ve adil olmaları gerektiğini ve tüm öğretmenlerin eşit şekilde değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

5.1.3 Kayırmacı Müdürlerin Kişilik Özellikleri

Yapılan çalışmada, katılımcıların kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin kişilik özelliklerini “egoist”, “benmerkezci” ve “kolay ikna edilebilen” olarak tanımladıkları görülmektedir. “Egoist” ve “Benmerkezci” kişilik özelliklerine sahip kişiler genellikle kişisel çıkarlarını ön planda tutarlar. Alwerthan, Swanson ve Rogge (2018) çalışmasında, insanların kişisel çıkarları için birini/birilerini kayırdıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgu, egoist ve benmerkezci kişilik özelliklerine sahip okul müdürlerinin neden kayırmacı davranışlarda bulunduğunu

desteklemektedir. Bu tür müdürlerin yönetimde yasal güç veya yetkilerini çıkarları doğrultusunda kullandıkları bir yönetim tarzı benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Egoist ve benmerkezci kişiliğin yanı sıra katılımcılar, bazı okul müdürlerinin “kolay ikna edilebilir” olması nedeniyle etkileme yönü güçlü olan öğretmenler tarafından okul işleyişiyle ilgili kolayca yönlendirildiklerini belirtmektedirler. Liderlikle ilgili çalışmalar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Akbaba, 2020), kolay ikna edilen bir müdürün değil, kolay ikna eden bir müdürün iyi bir lider olabileceğini ve kayırmacılıktan kaçınılabileceğini belirtmektedir. Kolay ikna edilebilen okul müdürlerinin, bazı öğretmenler tarafından kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirildiği ve öğretmenler arası kayırmacılığın yaşanmasının kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır.

5.1.4 Kayırılan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri

Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenler, kayırılan öğretmenlerin kişilik özelliklerine de değinmektedirler. Katılımcılar, kayırılan ve bunu kabul eden öğretmenlerin düşük özgüvene ve çıkarıcı kişilik özelliklerine sahip olduğunu düşünmektedirler. Kayırılan öğretmenlerin, düşük özgüvenlerinden dolayı güç arayışı içinde olduklarını ve bu nedenle kayırmacılığı hoş gördüklerini belirtmektedirler. Katılımcılar, kayırılan öğretmenlerin kayırılma sürecinde, özgüven eksikliklerini telafi etmeye çalıştıklarını ve bu durumun onların davranışlarını büyük ölçüde etkilediğini düşünmektedirler. Bu öğretmenlerin, düşük özgüvenlerini gizlemek ve daha güçlü görünmek amacıyla kayırmacılığı kendi faydalarına kullandıkları yönünde yorumlar yapılmaktadır. Blazar ve Kraft’ın (2017) çalışmasındaki bulgularla da örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada, özgüven eksikliği yaşayan öğretmenlerin, kendilerini yetersiz hissettiklerinde bu hislerini telafi etmek amacıyla kayırmacılık gibi etik olmayan uygulamalara yöneldikleri saptanmıştır. Aynı zamanda katılımcılar, kayırılan

öğretmenlerin okul müdürleriyle kişisel çıkarları doğrultusunda iyi ilişkiler kurduklarını düşünmektedirler. Kayırılan öğretmenlerin, izinler, ders ve sınıf dağılımları, nöbet saatleri, okula geliş-gidiş saatleri konularında kendilerine yanlı davranılmasını istediklerinden dolayı bu ilişkiden fayda sağladıkları ve bu nedenle kayırmacılığı kabullendikleri düşünülmektedir. Polat ve Kazak'ın (2024) çalışmasında, kayırılan öğretmenlerin okul müdürleriyle çıkarları doğrultusunda iyi ilişkiler kurduklarını ve bu durumun kayırmacılığa eğilimlerini artırdığını saptamışlardır.

5.1.5 Ötekileştirilen / Kayırılmayan öğretmenlerin Kişilik Özellikleri

Katılımcılar, ötekileştirilen/kayırılmayan öğretmenlerin özgüvenli ve etik değerlere sahip olduklarını belirtmektedirler. Bu özelliklere sahip öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından kayırmaya ihtiyaç duymayacakları yönünde bir algı olduğu düşünülmektedir. Katılımcılar, özgüvenli öğretmenlerin, kendi yeteneklerine ve donanımlarına güvenerek, okul müdürlerinden herhangi bir konuda iltimas beklemediklerini vurgulamaktadırlar. Benzer çalışmalarda da özgüvenli kişilerin kendilerine güvendikleri için başkalarından kayırma talep etmedikleri saptanmıştır (Walker, Kutsyuruba ve Noonan, 2011; Lambersky, 2016). Ayrıca katılımcılar, etik değerlere sahip öğretmenlerin herhangi bir durum veya koşulda okul müdürleri tarafından kayırılmayı istemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu özelliklere sahip öğretmenlerin, işlerini dürüstlük ve adalet ilkelerine uygun şekilde yürütecekleri çıkarımı yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar da, bu bulguyu desteklemektedir. Ayas ve Atmaca (2023) yaptığı çalışmada etik değerlere sahip olmayan öğretmenlerin kayırılmak istediklerini bulgulamıştır. Cesur ve Erol'un (2020) çalışmasında etik değerlere sahip kişilerin genellikle kayırmacılıktan kaçındıklarını ve işlerini adalet ve eşitlik ilkelerine göre yürüttüklerini ortaya koymuştur. Bu bulgular, etik değerlere

sahip olmanın, kayırmacılığın ve adil olmayan uygulamaların önlenmesinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Etik konusu toplum yaşamının her alanında olduğu gibi okul kültüründe de önemli bir yere sahiptir.

5.1.6 Araştırma Sorusu 1: Okul Müdürlerinin Öğretmenler Arasında Kayırmacılık Yapıp Yapmadığına Dair Görüşleri Nelerdir?

Araştırmaya katılan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizine göre, 27 öğretmenden 18 öğretmen, okullarında okul müdürlerinin kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünmektedirler. KKTC'nin Lefkoşa ilçesinde bulunan anaokulları, okul öncesi sınıfları bulunan ilkokulları ve okul öncesi sınıfları olmayan ilkokulların birçoğunda kayırmacılık yapıldığı saptanmıştır. Bu bulgular, eğitim kurumlarında adil ve eşitlikçi yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, okullarda okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılık davranışlarının yaygın olduğunu ortaya koymaktadır (Gülenay, 2018; Güner, 2019; Gündeyerli ve Aypay, 2022). Ancak, az sayıda da olsa, bazı araştırmalar okullarda okul müdürlerinin kayırmacılığı hiç ya da nadiren yaptığını göstermektedir (Polat ve Kazak, 2014; Kolukırık, 2019). Bu çalışmalarda kayırmacılığın varlığı veya yokluğu, araştırmanın yöntemine, desenine, incelenen okul türüne, coğrafi bölgesine ve örneklemin özelliklerine bağlı olarak değişiklik göstermesinden kaynaklanabilmektedir.

5.1.7 Araştırma Sorusu 2: Kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin öğretmenler arasında kimlere ve hangi tür kayırmacılık uyguladıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu araştırmada, katılımcılar okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılık yapma nedenlerini "arkadaşlık bağı (kronizm)", "akrabalık bağı (nepotizm)", "siyasi kayırmacılık (partizanlık)" ve "kıdem" olarak tanımlamaktadır.

Kahraman (2020) ve Kaya (2022) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmıştır. Ancak, Kazak (2021) çalışmasında okullarda cinsel kayırmacılığın da varlığını ortaya koyarken, Akar (2022) çalışmasında okul müdürlerinin etnik kökene dayalı kayırmacılık yaptığını da saptamıştır.

Bu araştırmada, katılımcılar tarafından okul müdürlerinin kayırmacılık yapma nedenleri arasında en çok eş-dost kayırmacılığı (kronizm) dile getirilmiştir. Argon (2016) çalışmasında da en yaygın kayırmacılık türlerinden birinin eş-dost kayırmacılığı olduğunu belirtmiştir. Bu kayırmacılık türünün yaygın olması, KKTC ve Türkiye gibi ülkelerde toplulukların görece küçük ve birbirine sıkı sıkıya bağlı olmasından kaynaklanabilmektedir. Katılımcılar, okul müdürlerinin eş-dost kayırmacılığı yapma nedenlerini açıklarken, birkaç önemli faktöre dikkat çekmişlerdir. Öncelikle, okul müdürleri ile kayırılan öğretmenler arasındaki önceden var olan tanışıklık, aynı okuldan mezun olma, sendika arkadaşlığı ya da okulda birlikte çalışarak gelişen arkadaşlık bağları şeklinde açıklanmaktadır. Güner'in (2019) çalışması bu durumu desteklemektedir. Ek olarak, Güner (2019) çalışmasında, eş-dost kayırmacılığının (kronizm) alt boyutlarından biri olarak memleket (hemşericilik) kayırmacılığına rastlandığını saptamıştır. Bu araştırmada hemşeri kayırmacılığının saptanmamış olması, KKTC'nin küçük yüzölçümü ve yaşam tarzının, aynı ilden olma kayırmacılığına elverişli olmamasından kaynaklanabilmektedir.

Genel olarak bu bulgular incelendiğinde, okul ortamındaki dinamiklerin önceden var olan sosyal ilişkilerden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bazı okul müdürlerinin, iş profesyonelliğinden uzak bir yönetim yaklaşımı sergilediği görülmektedir. Okul müdürlerin arkadaşlık ilişkilerini iş ortamına taşımaması okulun huzuru, bütünlüğü için önem arz etmektedir.

Coğrafi ve toplumsal yapısından dolayı KKTC’de hemşericilikten ziyade akrabalık bağlarının öne çıkmasına neden olmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin öğretmenler arasında akraba kayırmacılığı (nepotizm) yaptığı belirtilmektedir. Alan yazın taraması sonucunda, Kahraman (2020) ve Özçelik (2022) bulgularıyla uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerden bazıları, okul müdürlerinin öğretmen yeğen ve kuzenlerine okul işleyişinde avantaj sağladığını vurgulamaktadır. Ayrıca, katılımcılar yaşanan bu durumun diğer öğretmenler üzerinde olumsuz etki yarattığını da ifade etmektedir. Çelik ve Uzun (2024) çalışmasında da akraba kayırmacılığının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerine değinmiş ve bu çalışmanın bulguları arasında okul müdürlerinin nepotizm yaptığı görölse de bunun düşük düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü bu konuya vurgu yapan az sayıda öğretmen vardır.

Elde edilen veriler doğrultusunda, müdürlerin akraba kayırmacılığı yapmasının diğer öğretmenleri rahatsız ettiği görölmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan on okuldan sadece birinde öğretmenler arasında akraba kayırmacılığı uygulandığı belirlenmiştir. Bu durum, yalnızca bu okulda iki akrabanın birlikte görev yapıyor olmasından kaynaklanabilmektedir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin öğretmenler arasında akraba kayırmacılığından sonra siyasi kayırmacılığı da yaygın olarak yaptıkları katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Alan yazın incelendiğinde, Argon (2016) çalışmasında okul müdürlerinin en çok siyasi kayırmacılık yapıldığına değinmiştir. Yapılan çalışmada katılımcılar, okul müdürlerinin aynı siyasi görüşte olan öğretmenlere özel ilgi gösterdiğini belirtmektedirler. Bu bulgular, Akyol Altun (2018), Gülenay (2018) ve Güner (2019) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla da desteklenmektedir. Bu çalışmanın bulguları arasında, bir okulda geçici kadrodaki bir öğretmenin siyasi

görüşü nedeniyle okul müdürü tarafından kayırıldığını ortaya koymaktadır. KKTC'de, geçici öğretmenlerin atamaları Eğitim Bakanlığı'nın inisiyatifinde gerçekleştiğinden ve bakanlıkta bu atamalar sırasında eş-dost kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılığın yapıldığı gözlemlenmektedir. Okul müdürlerinin, bakanlıkla olan ilişkilerini güçlendirmek amacıyla geçici öğretmeni kullanma eğiliminde olmaları, bu öğretmene karşı siyasi bağlantılarından dolayı kayırmacılık yapmalarına neden olmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin öğretmenler arasında kıdem nedeniyle de kayırmacılık yaptığını göstermektedir. Katılımcılar, okulda kıdemli öğretmenlerin karar verme, izin alma ve sınıf dağılımı gibi konularda okul müdürleri tarafından ayrıcalıklı muamele gördüklerini düşünmektedirler. Ayrıca, bazı okullarda kıdemli öğretmenlerin, müdür muavinlerinden daha fazla söz hakkına sahip oldukları da vurgulanmaktadır. Alan yazın taramasında, Akyol Altun (2018), Demirbilek (2018) ve Gülenay (2018) çalışmalarında okul müdürlerinin kıdemli öğretmenlere özel muamele gösterdiğini ve bu öğretmenlerin yönetici düzeyinde söz hakkına sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Okullarda kидem getirdiği deneyim ve bilgi birikimi önemli olsa da, yönetim süreçlerinde tüm öğretmenlere eşit fırsatlar tanınmalıdır.

Araştırmanın bulgularına göre, yirmi yedi öğretmenden sekizi, okul müdürlerinin öğretmenler arasında herhangi bir kayırmacılık yapmadığını belirtmiştir. Bu sekiz öğretmenin, üç farklı okulda görev yaptığı ve bu okullarda okul müdürlerinin kayırmacılık yapmadığı ortaya çıkmaktadır. Üç farklı okuldan gelen bu sekiz öğretmenin benzer görüşlerde olduğu görülmektedir. Meriç ve Erdem (2013) tarafından yapılan nicel bir araştırmada, 362 öğretmenin görev yaptığı okullarda kayırmacılığın nadiren gerçekleştirildiği saptanmıştır. Araştırma sonucunda, sekiz öğretmen okullarında öğretmenlerin eşit ve adil koşullarda çalıştıklarına dair bir algıya

sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, okul yönetiminin adil ve eşit bir ortam sağlamak konusundaki başarısını yansıtmaktadır. Yapılan araştırmalar, kayırmacı davranış sergilemeyen bu okul müdürlerinin etik değerlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Eranıl ve Özbilen, 2017; Harmanlı, 2019) Ayrıca, bu müdürlerin idaresindeki okulların olumlu bir okul iklimi ve okul kültürüne sahip olduğu da dillendirilmiştir (Kılınç ve Yıldırım, 2017; Özgenel ve Aksu, 2020). Bu araştırmada da, araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre, okullarında olumlu bir okul iklimi ve okul kültürü olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda, az sayıda da olsa bazı okul müdürlerinin tüm öğretmenlere eşit ve adil davranmaları, olumlu bir okul iklimi ve okul kültürünün temel unsurları olan eşitlik, adalet ve etik davranış açısından umut verici bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu tür okul müdürlerinin adil kalması, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilmektedir.

5.1.8 Araştırma Sorusu 3: Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Yönlendirilen araştırma sorusuna göre katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenler arasında sergiledikleri kayırmacı davranışların, öğretmenlere olan etkilerine değinmişlerdir. Elde edilen verilerin analizine göre, katılımcılar okul müdürlerinin öğretmenler arasında sergiledikleri kayırmacı davranışların öğretmenler üzerinde duygusal ve mesleki açıdan olumsuz etkiler yarattığını belirtmişlerdir.

5.1.8.1 Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerindeki Duygusal Etkileri

Katılımcılar, bu tür kayırmacılıkların üzüntü, değersizlik hissi ve tükenmişlik hissi gibi duygusal tepkilere yol açtığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, Kim ve George (2005) ile Hallinger ve Piyaman (2017) çalışmalarının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu çalışmalar, okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışların kayırlmayan

öğretmenler üzerinde üzüntü, değersizlik hissi gibi duygusal çöküntülere neden olduğunu saptamıştır.

Araştırmada, KKTC’de okul müdürlerinin kayırmacılık yaptığı durumlarda öğretmenlerin en çok üzüntü hissini yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, Ertürk (2011) ile Demirtaş ve Demirbilek’in (2019) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Özellikle, Demirtaş ve Demirbilek (2019) çalışmasında da katılımcıların en çok üzüntü hissettikleri belirlenmiştir. Ancak, Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılan çalışmada, kayırmacılığın öğretmenlerde olumsuz duygular yaratmadığı ifade edilmektedir. Bu bulgu, kayırmacılığın her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığını ve bazı bağlamlarda farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Bazı durumlarda, kayırlmayan öğretmenler bu durumu önemsemeyerek, bu tür davranışların kendilerini etkilemesine izin vermemektedir. Bu çalışmada katılımcıların görüşlerine göre üzüntü hissini okul yaşamı ile sınırlı kalmayıp, özel hayatlarında da devam ettiği ve onları olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda, okuldaki üzüntülü ruh halini özel hayatına taşıyan bireylerin depresyona girme ihtimallerinin yüksek olabileceği düşünülmektedir. Şenses (2018) tarafından yapılan çalışmada, kayırlmayan öğretmenlerin üzüntü hissiyle mücadele ettiklerini ve bu duygusal durumun özel hayatlarını da olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Bu çalışmada, katılımcılar okul müdürlerinin kayırmacı davranışları nedeniyle kayırlmayan tarafta kalan, ötekileştirilmiş öğretmenlerin değersizlik duygusu da yaşadığını belirtmektedir. Okul müdürleri tarafından kayırlmayan öğretmenlerin kendilerini değersiz hissettiği ve mesleki açıdan kendilerini sorgulama evresine girdikleri ifade etmektedir. Bu süreçte, öğretmenlerin kendi başarılarından, yeteneklerinden, bilgi ve donanımlarından şüphe duymaya başladığı görülmektedir. Alan yazın taramasında, Ertürk (2011) ile Demir ve Cömert’in (2019) bulgularıyla

desteklemektedir. Bu yapılan araştırmalar, kayırılmayan öğretmenlerin kendilerini değersiz hissettiğini ve mesleki açıdan kendilerinden emin olmadıklarını vurgulamışlardır.

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların çoğunun aynı zamanda tükenmişlik sendromu yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sendromu yaşamakta olan katılımcıların hiçbir sosyal ortamdan zevk almadıklarını belirtmeleri, onların hayatlarının olumsuz yönde etkilendiğini ve sosyal ilişkilerinde ciddi kopukluklara yol açtığını göstermektedir. Bu bulgular, Turan'ın (2020) yaptığı araştırmadaki sonuçlarla da paralellik göstermektedir. Turan (2020) çalışmasında, kayırılmayan bireylerin tükenmişlik sendromu yaşama eğilimlerinin arttığını ve sosyal ortamlardan zevk almadıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin kayırmacılık yapması öğretmenlerin yalnızca iş yerindeki duygu durumunu etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda kişisel ve sosyal yaşamlarındaki duygu durumunu da olumsuz olarak etkileyebileceği görülmektedir.

5.1.8.2 Kayırmacılığın Öğretmenler Üzerindeki Mesleki Etkileri

Bu çalışmanın bulguları, katılımcıların okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışlardan dolayı mesleki olarak olumsuz etkilendiklerini göstermektedir. Kayırılmayan öğretmenlerin motivasyon kaybı, verimsizlik, işten ayrılma isteğı ve performans düşüklüğü yaşadıkları gözlemlenmektedir. Tüm bunlar yapılmış benzer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Gülay, 2018; Okçu, Adıgüzel ve Gök, 2018). Bu çalışmada, öğretmenler, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarını gözlemledikten ve deneyimledikten sonra, daha önce istekle yaptıkları görevleri yerine getirmekte zorlandıklarını ifade etmektedirler. Aydın ve Çelik'in (2018) ile Cesur ve Erol'un (2020) gerçekleştirdikleri çalışmalarda elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmalar, kayırmacılığa maruz kalan öğretmenlerin

motivasyonlarının düştüğünü tespit etmişlerdir. Ancak Yüksel ve Kazak (2022) tarafından yapılan çalışmada, kayırmacılığın öğretmen motivasyonu üzerinde düşük bir etkisi olduğunu saptanmıştır. Yapılan çalışmada, okul müdürlerinin sergilediğı kayırmacı davranışlardan etkilenmeyen öğretmenlerin işine odaklı olduğu görülmüştür. Bu durum, okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve kayırmacı davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisinin değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden, kayırmacı davranışların öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerini değerlendirirken, deneyim, yaş, eğitim düzeyi gibi bireysel farklılıklar ve algıların dikkate alınması önemlidir.

Yapılan bu çalışmanın bulgularına göre, katılımcılar, okul müdürleri tarafından yapılan kayırmacılık nedeniyle işlerinde verimsiz olduklarını ifade etmektedirler. Bu durum, Sakçak, Arslan ve Polat'ın (2023) çalışmalarındaki sonuçlarla tutarlıdır. Katılımcılar, özellikle etkinlik düzenlemeye yardım etme konusundaki verimsizliklerini öne çıkarmaktadırlar. Argon'un (2016) çalışması da kayırmacılığın öğretmenlerin iş verimsizliğine yol açtığını ortaya koymaktadır. Yapılan bu çalışmada, yirmi yedi katılımcıdan iki katılımcının, okul müdürlerinin sergilediğı kayırmacı davranışlardan dolayı verimliliklerinin olumsuz etkilenmediğini belirtmektedirler. Doe ve Smith'in (2018) yaptıkları çalışmada da benzer bulgulara ulaşmaktadır. Bu bağlamda, yine kayırmacılığın verimlilik üzerindeki etkisinin her bireyde aynı şekilde algılanmadığı yönünde yorumlanabilmektedir. Bu çalışmada ayrıca dikkat çeken durum katılımcıların, okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılık davranışı sergilememesinin öğretmenlerin verimliliğini artırdığına dikkat çekmesidir. Özerbaş ve Özgül (2022) da çalışmasında kayırmacılığın olmadığı okullarda verimliliğin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Kayırmacılığın, öğretmenlerin işten ayrılma isteğini artırdığı da elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcılar, bu duygunun işe gelmemek için hasta raporu almak, nakil istemek veya çaresiz kalıp istifa etmek şeklinde tezahür ettiğini belirtmektedirler. Alan yazınında, bu bulgulara benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur (Polat ve Kazak, 2014; Jackson, 2020; Kahraman, 2020). Kayırmacılığın, öğretmenlerin işten ayrılma kararlarını tetikleyen bir faktör olarak ortaya çıkması, eğitim yöneticilerinin bu tür uygulamalardan kaçınarak daha eşitlikçi ve adil bir çalışma ortamı sağlamalarının önemini bir kez daha ortaya koyabilmektedir.

Bu bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin her ne sebeple olursa olsun kayırılmayan tarafta olmaları, genellikle başarılarını, isteklerini, heveslerini ve yaratıcılıklarını körelttiği görülmektedir. Bu durum, sadece iş hayatlarını değil, aynı zamanda sosyal hayatlarını da olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, okulda duygusal olarak kayırmacılığa maruz kalmaları, öğretmenlerin kendilerini duygusal yönden bitkin hissetmelerine de yol açmaktadır.

5.1.9 Kayırmacılığın Örgüte Etkileri

Yapılan çalışmada, katılımcılar okul müdürlerinin öğretmenler arasında sergilediği kayırmacı davranışların örgütsel etkilerinden de bahsetmişlerdir. Araştırma bulguları, kayırmacı davranışların okul iklimi ve kültürü üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bulgular, yapılan diğer çalışmalarla da uyumlu sonuçlar göstermektedir (White ve Clark, 2019; Thompson ve Johnson, 2020). Katılımcılar, okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışların iletişim kopukluğuna, işbirliğinin azalmasına ve güvensiz bir okul ortamının oluşmasına yol açtığını ifade etmektedirler. Katılımcılar iletişim kopukluğuna değinirken, hem okul müdürü ile kayırılmayan öğretmenler arasındaki iletişimi hem de öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim kopukluğunu ele almaktadırlar. Thompson ve Johnson'un (2020) çalışması da

kayırmacılığın hem müdür-öğretmen hem de öğretmen-öğretmen iletişimini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca yapılan bu çalışmada, okul müdürlerinin kayırmacı davranışları nedeniyle kayırılmayan öğretmenlerin okul müdürleriyle iletişim kurmaktan kaçındığı dile getirilmektedir. Bir öğretmen, okul müdürlerinin kayırılmayan öğretmenlere karşı “aşağılayıcı bir üslup” kullandığını belirtmektedir. Buna ek olarak, katılımcılar, öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğuna dikkat çekerek, okul içindeki akademik kararların katılımcı bir şekilde paylaşılmadığını ve öğretmenlerin birbirinden habersiz şekilde müfredatlarını devam ettirdiğini ifade etmektedirler. Yapılan alan yazın taraması, bu bulgularla uyum göstermektedir (Maslach ve Leiter, 2016; Çalışkan ve Akbaba, 2017). Bu bağlamda, kayırmacılık yapmakta olan okul müdürlerinin iletişim süreçlerini ve okul içi etkileşimi olumsuz yönde etkilediği, öğretmenlerin okul yönetimi ve birbirleri ile fikir paylaşımından kaçındığı ve böylece okul içinde iletişim kopukluğu yaşandığı söylenebilmektedir.

Yapılan bu çalışmanın bulgularına göre, katılımcılar okul müdürlerinin kayırmacı davranışları nedeniyle okulda işbirliğinin de zayıfladığına dikkat çekmektedirler. Polat ve Kazak'ın (2014) yaptıkları çalışmada kayırmacı davranışların öğretmenler arasındaki işbirliğini zedelediğini ortaya koymaktadır. Mevcut çalışmada katılımcılar, özellikle materyal paylaşma konusunda öğretmenlerin işbirlikçi davranmadıklarını vurgulamaktadırlar. Meriç ve Erdem'in (2013) çalışmasında da benzer bulgulara ulaşılmaktadır. Ek olarak yapılan çalışmada, kayırılmayan öğretmenlerin kendi aralarında işbirlikçi davranışlar sergiledikleri de saptanmaktadır. Alghanabous (2010) yaptığı çalışmasında benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu çalışmada, kayırmacılık yapan okul müdürleri etkinlik düzenlediğinde, kayırılmayan öğretmenlerin isteksiz bir şekilde katıldıkları ve diğer öğretmenlerle işbirliği yapmadıkları gözlemlenmektedir. Bu bulgu, Ekinci'nin (2010)

çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, kayırmacılığın söz konusu olmadığı okullarda öğretmenler arasında işbirliğinin daha yaygın olduğu bu konuda yapılmış çalışmalarda da belirtilmiştir. Özer ve Çağlayan (2016) çalışmasında, kayırmacı davranışların bulunmadığı okullarda işbirliğinin arttığını vurgulamaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak kayırmacılıktan uzak bir yönetim anlayışının benimsenmesi, okul içindeki işbirliğini artıracak ve her türlü paylaşımı güçlendirebilecektir.

Eldeki çalışmanın bulgularına dayanarak, kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerinin okulun güven ortamına zarar verdiği de dile getirilmiştir. Alan yazınında bu konuda örtüşen bulgular mevcuttur (Geçer, 2015; Demirel ve Savaş 2017; Kazak ve Buldu, 2021). Okul müdürünün bazı öğretmenlerle, diğer öğretmenler hakkında dedikodu yapmak eylemleri, okul atmosferinde güvensizlik duygusunu artırmaktadır. Ayas ve Atmaca (2023) da bu konuda benzer bulgulara ulaşmıştır.

Katılımcılar, öğretmenlerin hissettiği olumsuz duyguların öğrencileri de dolaylı olarak etkilediğini düşünmektedir. Öğretmenlerin hissettiği olumsuz duygular, ders sunum süreçlerine yansımakta ve bu durum dolaylı olarak olumsuz bir sınıf ortamı oluşmasına sebep olmaktadır. Ahmed Zaki, Rafiq ve Afzal'ın (2023) çalışmasında da öğretmenlerin olumsuz duygularının öğrenciler üzerinde de olumsuz etkiler yarattığı saptanmıştır. Bu bağlamda, okul müdürleri tarafından yapılan kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin okul ortamındaki güvenini zedelerken, bu durum dolaylı olarak öğrencilerin akademik ve duygusal gelişimini de olumsuz etkilemektedir. Dolayısı ile okul müdürlerinin dedikodu gibi profesyonel olmayan davranışlardan kaçınmaları ve tüm öğretmenleri eşit ve adil bir şekilde yönetmeleri, okul ortamında güveni artıracak, öğretmen ve öğrencilerin okula aidiyet duygusuna olumlu katkı yapacaktır.

Bu çalışmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışlar, bir anlamda eğitim kalitesinin düşmesine, okul başarısının azalmasına ve

bunun yanı sıra etik değerlerin sarsılmasına yol açmaktadır. Katılımcılar, öncelikle eğitim kalitesinin azalmasına dikkat çekmektedirler. Öğretmenlerdeki güven duygusunun kaybolmasının yanı sıra eğitim kalitesinin düşmesine neden olan bir başka kayırmacı davranışın okul müdürlerin kayırmacılık yaparak yeterli donanıma sahip öğretmenleri uygun sınıflara atamaması olduğunu söylemişlerdir. Adamson, ve Darling-Hammond (2011) da çalışmasında nitelikli öğretmenlerin sınıflara uygun şekilde atanmadığında eğitim kalitesinin önemli ölçüde düştüğünü ortaya koymaktadır.

Ayrıca, kayırılmayan öğretmenlere materyal desteği sağlamamasının da eğitim kalitesini olumsuz yönde etkilediği dile getirilmiştir. Haycock ve Hanushek (2010) yaptıkları çalışmada aynı şekilde yetersiz materyal desteğinin öğretmenlerin derslerini verimli bir şekilde işleyememesine neden olduğu ve eğitim kalitesinin düşmesine neden olduğu belirtilmiştir.

Bunların yanı sıra, okul müdürlerinin bazı öğretmenleri takdir edip diğerlerinin başarı ve katkılarını göz ardı etmesi de kayırılmayan öğretmenleri olumsuz etkileyerek eğitim kalitesinin azalmasına neden olmaktadır. Çünkü başarı ve katkılarını göz ardı edilen öğretmenler, motivasyon düşüklüğü yaşamakta ve sınıf içi verimi düşmektedir. Bu bulgu, Turan'ın (2020) çalışmasıyla da örtüşmektedir. Bu bulgular, bir okulun kaliteli eğitim sağlayabilmesi için tüm öğretmenlere eşit materyal ve motivasyon desteği sağlanmasının önemini göstermektedir.

Eğitim niteliğinin etkilendiği bir ortamda okul başarısının düşmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu çalışmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin öğretmenler arası kayırmacı davranışları, diğer öğretmenlerin olumsuz etkilenmesine ve okul başarısının zamanla düşmesine neden olmaktadır. Sarwar, Tariq ve Yong da (2022) çalışmasında da benzer bulgular elde etmiştir. Ancak, Johnson (2006) öğretmenlerin bireysel kalite

ve deneyimlerinin nitelikli eğitimde kayırmacılıktan daha fazla etkili olduğu ve bireysel etkililiğin okul başarısında kayırmacı yönetici davranışında daha belirleyici bir rol oynadığı savunulmaktadır. Bu bulgular, kayırmacılığın okul başarısı üzerindeki etkilerini değerlendirirken, öğretmenlerin bireysel yetkinlikleri ve uyguladıkları eğitim yöntemlerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini düşündürmektedir. Yapılan bu çalışmada, kayırılmayan bazı öğretmenlerin kızgınlık, kırgınlık veya motivasyon düşüklüğü nedeni ile müfredatı eksik vermesinin eğitimde istikrarsızlığın yaşamasına ve okul başarısının düşmesine neden olduğu bulgulanmıştır. Alan yazın taramasında incelenen çalışmalarda eksik verilen müfredatın okul başarısını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Sezgin, Koşar ve Koşar, 2016; Katip, 2019). Bu bulgular, müfredatın eksiksiz ve yeterli bir şekilde sunulmasının okul başarısının artırılmasında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Müfredatın eksikliği, öğrencilerin gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini engelleyerek, genel okul başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu neden, okul müdürlerinin kızgınlık, kırgınlık ve/veya motivasyon düşüklüğü yaratacak kayırmacı davranışlardan uzak durması okul başarısı için önemlidir.

Yapılan bu çalışmanın bulguları, etik olmayan kayırmacılık davranışları sergileyen okul müdürlerinin, mensubu oldukları eğitim kurumunun etik değerlerini zayıflattığını ve okul kültürünün bozulmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Gündeyerli ve Aypay (2022) tarafından elde edilen sonuçlarla da desteklenmektedir. Bu çalışmada, katılımcılar kayırmacı müdür davranışlarının, diğer öğretmenlerin de etik değerlerini kaybetmelerine ve izin gibi konularda yalana başvurmalarına yol açtığı belirtmişlerdir. Bu bulgu, Pinder ve Harlos (2001) ile Tepper ve Duffy'in (2011) çalışmalarındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, kayırmacı davranışların sadece bireysel değil, kurumsal düzeyde de

olumsuz sonuçlar doğurduğu ve eğitim kurumunun kültürünü zedelediği açıktır. Bu nedenle, okul müdürlerinin etik ve adil bir yönetim anlayışını benimsemeleri, eğitim kurumlarının sağlıklı bir kültür ve güçlü etik değerlere sahip olmaları açısından kritik bir öneme sahiptir.

5.2 Sonuç

Bu araştırmada KKTC'nin Lefkoşa ilçesine bağlı devlet anaokullarında, okul öncesi sınıfları bulunan ve okul öncesi sınıfları bulunmayan ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları incelemiş ve bu davranışların öğretmenler ve örgüt üzerindeki etkileri öğretmenlerin bakış açısıyla ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmada, öğretmenler, kayırmacılığı “adaletsizlik ve eşitsizlik” ile “yanlılık” olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar, “adaletsizlik ve eşitsizlikten” söz ederken izinler, nöbet tutma, ders saatleri, görev ve sınıf dağılımları, okula geliş-gidiş saatleri konularına vurgu yapmışlardır. “Yanlılık” temasında ise karar alma süreci, ödüllendirme gibi temalara değinmişlerdir.

Katılımcılar, kayırmacı okul müdürlerinin egoist, benmerkezci, kolay ikna edilen bireyler olarak gördükleri belirlenmiştir. Kayırılan öğretmenlerin ise özgüveni düşük, çıkarıcı bireyler oldukları görüşündedirler. Ayrıyeten, kayırılmayan öğretmenlerin özgüvenli ve etik değerlere sahip bireyler olduklarını ve kayırılmaya gereksinim duymadıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin “Arkadaşlık Bağı (Kronizm)” “Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)” “Akrabalık Bağı (Nepotizm)” “Kıdem” gibi konularda kayırmacılık yaptığı öğretmen görüşleri doğrultusunda saptanmıştır. Katılımcılar tarafından “Arkadaşlık Bağı (Kronizm)” bağlamında kayırmacılık yapan okul müdürlerinin tanışıklık, aynı okuldan mezun olmak, okulda oluşan arkadaşlık, sendika arkadaşlığı konularında bazı öğretmenlere arkadaşlık bağı altında kayırmacılık yapıldığı

belirtilmiştir. Ayrıca, katılımcı görüşü bakımından arkadaş-dost ilişkisi sebeplerinden dolayı yapılan kayırmacılığın diğer sebeplere göre daha sık olduğu görülmüştür. “Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)” temasında, müdürlerin kendisi ile aynı siyasi görüşe sahip bazı öğretmenlere ayrımcılık yaptığı saptanmıştır. “Akrabalık İlişkileri (Nepotizm)” söz konusu olduğunda, müdürlerin bazı öğretmenlere kuzen, yeğen, hısım, akraba ilişkisinden dolayı ayrımcılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, “Kıdem” teması ele alınmış ve okul müdürlerin kıdemli ve kıdemsiz öğretmenler arasında kayırmacılık yaptığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kıdemli öğretmenlerin karar alma süreçlerinde, nöbetlerinin ve ders saatlerinin azalması, istedikleri sınıfları alabilmesi gibi konularda kayırdıkları saptanmıştır. Ancak tüm bunların yanı sıra, bazı okul müdürlerinin öğretmenler arasında kayırmacılık yapmadığı ve bu okullarda saha sağlıklı bir çalışma ortamı olduğu da saptanmıştır.

Okul müdürleri tarafından yapılan kayırmacılığın öğretmenler üzerinde “duygusal” ve “mesleki” olumsuz etkiler yarattığı da katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, üzüntü, değersizlik hissi ve tükenmişlik gibi duygusal tepkilerden söz edilirken, motivasyon kaybı, verimsizlik, işten ayrılma isteği ve performans düşüklüğü gibi mesleki olumsuzluklar ifade edilmiştir.

Okul müdürleri tarafından öğretmenler arası yapılan kayırmacılık, öğretmenler üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla kalmamakta aynı zamanda “okul iklimi” ve “okul kültürünü” de olumsuz olarak etkilemektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul iklimi, iletişim kopukluğu, işbirliğinin azalması ve güvensiz bir ortamın oluşması gibi sorunlarla soğuk bir havaya bürünmekte; okul kültürü ise eğitim kalitesinin düşmesi, bunun sonucunda okul başarısının olumsuz etkilenmesi ve etik değerlerin sarsılması gibi durumlarla bozulmaktadır. Bu da öğretmenler ve öğrencilerde aidiyet duygusunun zedelenmesine ve okulun bir parçası olmaktan rahatsızlık duymalarına yol açmaktadır.

5.3 Öneriler

Bu sonuçlardan yola çıkarak öğretmenlerin, öğrencilerin ve örgütün olumsuz olarak etkilenmemesi için kayırmacılık davranışına ilişkin bazı öneriler yapmak bu bilimsel çalışmanın getirdiği bir sorumluluktur. Bu öneriler, politika yapıcılara, okul müdürlerine, öğretmenlere ve benzer çalışma yapacak olan araştırmacılara yönelik olacaktır.

- Eğitim Bakanlığı, okul müdürlerine kayırmacılık ve etkileri konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapıp, hizmet içi eğitimler düzenleyebilir.
- Eğitim Bakanlığı, okul müdürleri ve öğretmenler için etik liderlik becerilerini geliştiren programlar ve atölye çalışmaları düzenleyebilir.
- Kamu Hizmeti Komisyonu, okul müdürlerinin atamalarında etik değerlere yönelik sorulara mülakat süreçlerinde yer verilmesini sağlayabilir. Bu yaklaşım, adayların hem profesyonel hem de kişisel etik standartlarını değerlendirmeye yönelik bir adım olarak görülebilir.
- Kamu Hizmeti Komisyonu, müdür adaylarının önceki iş deneyimlerinde etik değerlere ne kadar önem verdiklerini değerlendirmek için referans kontrolleri yapabilir. Bu, adayların geçmişteki etik davranışlarını ve bu davranışların nasıl değerlendirdiğini belirlemeye yardımcı olabilir.
- Kayırmacı davranış sergileyen okul müdürlerine gerekli yaptırımlar uygulanabilir.
- Eğitim politikacıları adil yönetim ve etik liderliği teşvik etmek için ödüllendirme ve teşvik sistemleri geliştirilmelidir. Bu sistemler, başarılı ve adil yöneticileri ödüllendirerek, diğer yöneticilerin bu standartları benimsemelerine teşvik edebilir.

- Öğretmenlerin kayırmacılığın olumsuz etkileri hakkında bilgi sahibi olmalarını ve kişisel haklarını savunma konusunda kendilerini güçlendirmelerini sağlamak için çeşitli bilgilendirme seminerleri düzenlenilebilir.
- Okul müdürlerinin sergilediği kayırmacı davranışlardan etkilenmemek için öğretmenler, kendi sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirerek ve profesyonel bir tutum sergileyerek bu durumun etkilerini minimize edebilirler.
- Kayırmacılığa maruz kalan öğretmenler, okul içinde dayanışma oluşturarak bu tür durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilirler. Bu tür haksızlıklarla mücadelede, öğretmen sendikaları, eğitim bakanlığı veya ilgili diğer resmi mercilere başvurarak resmi şikayetlerde bulunmak, öğretmenlerin haklarını savunmalarına ve adil bir değerlendirme süreci sağlanmasına yardımcı olabilir.
- Öğretmenlerin belli aralıklarla (aylık/dönem/yıllık) sisteme anonim bir şekilde okul müdürleriyle ilgili değerlendirme yapmaları zorunlu hale getirilebilir. Bu değerlendirmeler, kayırmacılık belirtilerini tespit etmek için yapay zeka algoritmaları tarafından analiz edilebilir.
- Gelecekteki araştırmacılar, farklı okul kademelerinde aynı konuyu ele alarak, bu konuyla ilgili geniş veriler toplayabilirler.
- Gelecekteki araştırmacılar, KKTC'deki tüm okullardan veri toplayarak, yan komşumuz Güney Kıbrıs'ta bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarla karşılaştırma yapabilirler.
- Bu araştırma, Lefkoşa İlçesine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Başka ilçelerde farklı sonuçlar elde edilebileceğinden, diğer ilçelerde de benzer çalışmaların yapılması, kayırmacılıkla ilgili daha kapsamlı sonuçları ortaya koyabilir.

- Bu araştırmada sadece öğretmenlerin bakış açısıyla incelenmiştir. Gelecek araştırmalar, yöneticilerin de görüşlerini alarak kayırmacılık davranışlarının yönetici perspektifinden nasıl değeriendirildiğini ortaya koyabilir ve bu bulguların öğretmenlerin görüşleriyle nasıl örtüştüğünü veya farklılık gösterdiğini kıyaslayabilir.
- Bu araştırma konusu nicel yöntemler kullanılarak kayırmacılık eğilimlerinin geniş bir veri seti üzerinden analiz edilmesine ve bu konuda genel eğilimlerin belirlenmesine yardımcı olabilir. Ayrıca nitel ve nicel veriler bir araya getirilerek karma bir çalışma da yapılabilir.

KAYNAKLAR

- ABD Dışışleri Bakanlığı. (2020). Kıbrıslı Türkler Tarafından yönetilen bölge yönetici özetı. Erişim adresi: <https://uploads.mwp.mprod.getusinfo.com/uploads/sites/60/2022/06/2020-Human-Rights-Report-on-Cyprus-Turkish.pdf>.
- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Abubakar, A. M., Namin, B. H., Harazneh, I., Arasli, H. & Tunç, T. (2017). Does gender moderates the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, (23), 129-139.
- Adamson, F. & Darling-Hammond, L. (2011). *Speaking of salaries: What it will take to get qualified, effective teachers in all communities*. Washington, D.C.: Center for American Progress.
- Ahmed Zaki, K., Rafiq, S. & Afzal, A. (2023). Impact of teacher-student favoritism on students' learning outcomes at university level. *Journal of Social Research Development*, 4(1), 01-14.
- Ayık, A. & Şayır, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.

- Ak, M. & Sezer, Ö. (2018). Kamu personeli sisteminde çalışanların görevde yükselmesinde kayırmacılık sorunu. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı), 739-757.
- Akar, E. (2022). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına yönelik öğretmen algıları. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Akar, S. (2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlakı problemi olarak nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 241-251.
- Akbaba, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin müdür yardımcılarının görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155.
- Akçekoce, A. & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Akdoğan, A. & Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Akkoyunlu, E. (1998). Çevre etiği (Environmental ethics). Ankara: TODAI Press.
- Akpınar, T. & Öğütoğulları, E. (2016). OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 02(03), 97- 104.

Aksoy, B. (2016). Nitelikli eğitim hakkı temelinde öğrencilerin, velilerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin temel lise uygulamasına ilişkin görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi.

Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.

Aktan, C.C. & Acar, O.K. (2021). Kamu yönetiminde kayırmacılık, İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.

Aktan, C.Ç. (2008). Globalleşme Sürecinde Devletin Değişen Rolü. *Mercek Dergisi*, (4), 1-14.

Akyol Altun, C. (2018). Okul öncesi öğretim programına algoritma ve kodlama eğitimi entegrasyonunun öğrencilerin problem çözme becerisine etkisi. Yüksek Lisans, Ankara üniversitesi.

Akyüz, M. & Akyüz, M. (2022). İbn Haldun'un modern yönetime yönelik üç kavrama bakış açısı: Liderlik, iş bölümü ve motivasyon. *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, 1(2), 91-101.

Alatawi, F. M. H., Dwivedi, Y. K., Williams, M. D. & Rana, N. P. (2012, May 8-9). Conceptual model for examining knowledge management system (KMS) adoption in public sector organizations in Saudi Arabia. Paper presented at the Brunel University Conference, West London, United Kingdom.

- Alghanabousi, N. S. (2010). Can you try this model? Introducing an instructional leadership model for teacher performance evaluation. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 1(2), 61-76.
- Ali, A., Khan, D. M. & Hussain, M. (2018). Causes of teacher's favouritism and its effects on the university students: A case study. *Global Social Sciences Review*, 3(2), 369-384.
- Ali, S. B., Mangi, R. & Atta, Z. (2024). A comparative study on the general perception of gender discrimination and job satisfaction among employees. *Pakistan Journal of Gender Studies*, 24(1), 195-215.
- Alimoğlu, S. (2010). Kültürün postmodern örgüt yapılarının oluşmasında etkisi. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Alkan, A. D. & Kurnaz, S. (2022). Sanayi Devrimi'nden klasik yönetim düşüncesine: Sir Richard Arkwright üzerinden bir değerlendirme. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 11(1), 31-41.
- Allen, N. (2011). Dishonourable members? Exploring patterns of misconduct in the contemporary House of Commons. *British Politics*, (6), 210-240.
- Altay, Ş. M. (2023). Kamu ihale kanunu kapsamında yapılan harcamaların denetimi ve yürürlükteki mevzuat ile uygulamada görülen eksiklikler nedeniyle oluşan yolsuzluk suçları. Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi.

- Alwerthan, T. A., Swanson, D. P. & Rogge, R. D. (2018). It's better to give than to receive: Psychological need satisfaction mediating links between wasta (favouritism) and individuals' psychological distress. *International Journal of Psychology*, 53(1), 11-20.
- Arasli, H. & Tumer, 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: an international journal*, 36(9), 1237-1250.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Arslan, R., & Demirci, K. (2015). 3.Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43), 24-38.
- Artantaş, E. (2019). Kurum çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının iş tatmini ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Sağlık Bakanlığı örneği. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5) , 1-17.

Asunakutlu, T. Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.

Atila, A. & Uyar, E. N. (2022). Artı ürün: Kentleşme süreci ve tapınak ekonomisine etkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(2), 45-53.

Atilgan, S. S. (2020). Postmodern örgütlerde kriz yönetimi ve liderin değişen rolü. Konya: Literatürk Academia

Ay, F. A. & Oktay, S. (2020). Etik çöküşe yol açan nepotizm ve uygulamalarının örgütsel güvene etkisi: Bir üniversite hastanesinde hekimler ve hemşireler üzerine araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(1), 135-168.

Ayas, S. & Atmaca, T. (2023). Okullarda Yaşanan Kayırmacı Davranış Örneklerinin Öğretmenlerin Deneyimlerine Göre İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 262-278.

Aydın, N. (2012). Weberyen bürokraside liyakat ve türk kamu bürokrasisinden bir kesit: ‘Siyasetin Bürokrasi İronisi’. *Sayıştay Dergisi*, (85), 51-67.

- Aydoğan, I. (2008). Favoritism in the classroom: A study on Turkish schools. *Journal of Instructional Psychology*, 35(2), 159.
- 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). Örgütlerde kayırmacılığın varlığı. *Afrika İşletme Yönetimi Dergisi* , 6(12), 4577- 4586.
- Ayduğ, D. & Ağaoğlu, E. (2017). İlkokullarda örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Aykaç, B., Altunok, Ö. Ü. H. & Gedikkaya, F. G. (2018). Yönetmel Yapı İncelemeleri. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aytan, O. A. (2021). Hareketli avcı-toplayıcı grupların yaşam biçimiyle yerleşik çiftçi toplulukların yaşam biçim arasındaki insan-mekan ilişkisinin mukayesesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 979-1012.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.

- Ballı, A. Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini etkileyen örgütsel bir faktör: Okul kültürü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of Academic Social Science (ASOS Journal)*.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. DOI: 10.31592
- Bao, Z. & Huang, D. (2024). Gender-specific favoritism in science. *Journal of Economic Behavior & Organization*, (221), 94-109.
- Baran, M., Yılmaz, A. & Yıldırım, M. (2007). Okul öncesi eğitimin önemi ve okul öncesi eğitim yapılarındaki kullanıcı gereksinimleri: Diyarbakır Huzurevleri Anaokulu örneği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 27-44.
- Barbaros, Z. (2015). Nepotizm üzerine bir çalışma kamu özel sektör karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Bassey, J. E. & Edemidiong, E. E. (2021). Patronage versus merit: A systemic review of recruitment dynamics in the Nigerian public service. *AKSU Journal of Administration and Corporate Governance*.1(2), 71-83.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.

- Bayar, A. & Koca, M. (2023). The perspectives of teachers on nepotism. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(5), 2458-2479.
- Bayar, N. Aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşmaya etkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ,
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, R. Ö. (2002). Öğrenen kamu örgütlerine doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 51-65.
- Bellow, A. (2003). In praise of nepotism: A natural history. Doubleday.
- Beyioku, J. B., Orunbon, N. O. & Isaac-Philips, M. (2024). Principals' favouritism behaviour and teachers' organisational commitment in public senior secondary schools in Education District I, Lagos State, Nigeria. *Educational Perspectives*, 12(2), 150-160.
- Bilal, A. R., Fatima, T. & Imran, M. K. (2020). Shutting eyes to merit! the curse of cronyism in pakistani small and medium scale business. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61-90.
- Bilgiç, Ş. (2023). Eğitim Kurumlarında Görülen Kayırmacılık Türleri ve Bunun Çalışan Performansına Etkilerinin İncelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 9(19), 404-417.

- Blazar, D. & Kraft, M. (2017). Teacher and teaching effects on students' attitudes and behaviors. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39(1), 146-170.
- Bode, C., Rogan, M. & Singh, J. (2022). Up to no good? Gender, social impact work, and employee promotions. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 82-130.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozan, M. (2015). Yüksek öğretim ve akademik terfi üzerine bir değerlendirme. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12), 263-282.
- Bozbey, S. S. (1997). Durumsal liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin alt kademe lider tiplerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Brown, R. A. (2006). Indonesian corporations, cronyism, and corruption. *Modern Asian Studies*, 40(4), 953-992.
- Bulut, S. (2019). KKTC'de Okul Müdürlüğünden Okul Liderliğine: Okul Müdürlerinden Beklenen Liderlik Roller. Yüksek Lisans Tezi, Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Burgaz, B. & Büyükgöze, H. (2015). Teachers views on favourism and its implications in educational organizations. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, (2). 538-550.

- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk Kamu Bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Can, S. (2020). Etik problem olarak kurumlarda örgütsel kayırmacılık. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 212-244.
- Castaño, A. M., Fontanil, Y. & García-Izquierdo, A. L. (2019). “Why can’t I become a manager?” A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1813.
- Cavico, F. J. & Mujtaba, B. G. (2021). Workplace romance and sexual favoritism in the# MeToo workplace: legal and practical considerations for management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(6), 667-689.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.

- Cesur, A. & Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3467-3496.
- Cingi, M. E. & Yiğit, F. (2012). Yardımcı üreme tekniklerinde etik. *Maltepe Tıp Dergisi*, 4(4), 10-10.
- Ciulla, J.B. (2005). In praise of nepotism?. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153–160.
- Coco, G. & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance. *Economic Modelling*, (38), 443-450.
- Czopp, A. M. & Monteith, M. J. (2006). Thinking well of African Americans: Measuring complimentary stereotypes and negative prejudice. *Basic and Applied Social Psychology*, (28), 233–250.
- Çağatay, H. T. & Öztürk, Z. (2023). Hastanelerde çalışan sağlık personelinin kayırmacılık algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(1), 206-228.
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170), 94-111.

Çalık, E. (2016). İlkel topluluktan modern topluma geçiş sürecinde ceza-adalet ilişkisi . *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 111-130.

Çalışkan, H. & Akbaba, S. (2017). Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 90-105.

Çelik, E. Toplumsal bozulmanın yönetsel parametreleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 44-60.

Çelik, G. & Uzun, T. (2024). Eğitim örgütlerinde kayırmacılığa ilişkin bir inceleme. *Eğitim Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar*, (XXI), 123-136.

Çelik, H., Baykal, N. B. & Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.

Çetin, H. (2019). Özgecilik, toplumsal işbirliği ve rekabet. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Çetiner, N.M. (2019). İlkokullardaki örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.

- Demaj, E. (2012). Nepotism, favoritism and cronyism and their impact on organizational trust and commitment; the service sector case in Albania. Yüksek Lisans Tezi, *Epoka University*.
- Demir, E. & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Education Faculty*, 49, 148-165.
- Demirbilek, N. (2018). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi.
- Demirel, Y. & Savaş, Y. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 129-142.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Demirtaş, H. & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin Kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Demirtaşlı, N. (2014). Nitelikli eğitimin temel bileşeni ölçme ve değerlendirme: Nasıl olmalı. *Yeni Türkiye, Özel Sayısı I*, 864-869.

- Deniz, Ü. & Erdener, M. A. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen etmenler. *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar*, 29-41.
- Didwania, S. H. (2022). Gender favoritism among criminal prosecutors. *The Journal of Law and Economics*, 65(1), 77-104.
- Dirlik, O. & Duman, H. (2022). Üniversite sınırlarında kayırmacılık: Kayırmacı davranış paternleri ve kayırmacılığın kökeni üzerine nitel bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 11 (1) , 380-403.
- Doe, J. & Smith, J. (2018). Principal leadership and teacher performance: Examining the impact of favoritism on teacher productivity. *Journal of Educational Leadership*, 45(3), 234-256.
- Doğan, K. C. (2015). Postmodernizmin kamu yönetimine yansımaları: ombudsman ve toplam kalite yönetimi yaklaşımları. *Electronic Turkish Studies*, 10(14).273-290.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal yönetimin teorik temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(1), 84-96.
- Doğan, M. (2021). Toplumbilimsel açıdan cahiliye paganizminin karakteristik özellikleri. *İhya Uluslararası İslam Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 1086-1120.
- Doğan, M. (2021). Dönüşümsel liderlik kavramı bağlamında Emir Timur'un faaliyetleri, Uluslararası Emir Timur ve İzmir sempozyumu. İzmir.

- Doğan, M. B. A. & Yaman, Z. (2022). Kayırmacılığın örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe etkisi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 2-34.
- Easterly, W. (2007). Inequality does cause underdevelopment: Insights from a new instrument. *Journal of development economics*, 84(2), 755-776.
- Eken, Y. (2015). Nepotizm ve kronizmin çalışanların performansı üzerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent üniversitesi.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(2), 734-748.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.
- Equal Employment Opportunity Commission (1990), "Policy guidance on employer liability under title VII for sexual favoritism", Erişim Adresi: <https://www.eeoc.gov/laws/guidance/policy-guidanceemployer-liability-under-title-vii-sexual-favoritism> (12 Mayıs 2024).
- Eranlı, A. K. & Özbilen, F. M. (2017). Relationship between school principals' ethical leadership behaviours and positive climate practices. *Journal of Education and Learning*, 6(4), 100-112.

- Erbilen, S. Ü., Sönmez, M. G. & Eray. Ç. (2022). Bir mahallenin seyir defteri: Lefkoşa Samanbahçe evleri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 40-50.
- Erdem, A. R. (2005). *Etkili ve verimli (nitelikli) eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, B., Çeribaş, S. & Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş – dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Erdem, M. & Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Erdoğan, Ç. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Davranışlarının Etik İlkelere Uygunluğu. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 503-518.
- Erdoğan, S. (2006). Yeni yönetim anlayışı açısından aidiyet duygusu ve hizmet sektöründe bir uygulama. Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Erengin, P. (2019). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nin yönetsel coğrafyası. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Erirençelebi, M. & Ertürk, E. (2021). Türkiye’de "nepotizm" konusunda hazırlanan çalışmalara yönelik bir inceleme. *Is, Güc: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 23(1), 53-68.

- Vatan, M. (2015, Mart 30). 3'lü kararname aynen devam!. Kıbrıs Postası, https://www.kibrispostasi.com/c35-KIBRIS_HABERLERI/n158663-3lu-kararnme-aynen-devam
- Erkoç, N., Öztaban, A. & Kırıl, B. (2024). Okul müdürlerinin etik olan ve etik olmayan davranışları ile değer söylemlerinin öğretmen güçlendirme bağlamında incelenmesi. *Korkut Ata Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 15, 810-829.
- Ertürk, A. (2011). İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Eryılmaz, B. (2002). Kamu Yönetimi. İstanbul: Erkam
- Ferdous, J. (2017). A journey of organization theories: From classical to modern. *International Journal of Business, Economics and Law*, 12(2), 2289-1552.
- Fidan, A. (2003). Tarım, sanayi ve bilgi toplumunda üretim ve tüketim ilişkilerinin işletme ve yönetimleri üzerindeki etkileri. *Mevzuat Dergisi*, 6(62).
- Finelli, G. M. (2011). From the dinner table to the boardroom: The effects of nepotism on family businesses. Master's Thesis, American University.

- Friedmann, E. & Efrat-Treister, D. (2023). Gender bias in STEM hiring: Implicit in-group gender favoritism among men managers. *Gender & Society*, 37(1), 32-64.
- Geçer, A. (2015). Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi.
- Gephart Jr, R. P. (2004). Qualitative research and the academy of management journal. *Academy of management journal*, 47(4), 454-462.
- Gider, İ. & Okçu, V. (2021). Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaşma sorunsalı. Ankara: İksad Yayınevi.
- Gider, İ. & Okçu, V. (2022). Okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 48-70.
- Gomes, G. M., Owens, J. M. & Morgan, J. F. (2006). The paramour's advantage: sexual favoritism and permissibly unfair discrimination. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 73-88.
- Göçer, A. (2013). Türkçe öğretmeni adaylarının dil kültür ilişkisi üzerine görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 25-38.

Gökçedağ, O., Coşkun, E., Coşkun, M. D., Özdemir, A. K., Dada, Ü. & Dada, B. (2023). Okul Yönetiminde Kayırmacılık Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Academic Social Resources Journal*, 8(55), 4023-4030.

Gradwohl, N., Neth, H., Giese, H. & Gaissmaier, W. (2024). Explicit discrimination and ingroup favoritism, but no implicit biases in hypothetical triage decisions during COVID-19. *Scientific Reports*, 14(1), 1213.

Guba, E.G. (1981) Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research and Development*, 29, 75-91.

Gülenay, S. S. (2018). Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.

Gülner, Ü. (2021). Modern Yönetimin Adı: Toplam Kalite Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (19), 62-74.

Gündeyirli, B. & Aypay, A. (2022). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(3), 251-276.

Güner, N. (2019). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi.

- Güngör, B. & Gündüz, Y. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(40), 2586-2614.
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Haber Kıbrıs. (2023, 10 Ekim). Gıda mühendisi ilkokul öğretmeni oldu. <https://haberkibris.com/gida-muhendisi-ilkokul-ogretmeni-oldu-1006-2023-10-10.html>.
- Hallinger, P., Liu, S. & Piyaman, P. (2017). Does principal leadership make a difference in teacher professional learning? A comparative study China and Thailand. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 49(3), 341–357.
- Hamilton, W. D. (1964). The genetical evolution of social behaviour. II. *Journal of theoretical biology*, 7(1), 17-52.
- Harmanlı, M.T. (2019). Etik liderlik üzerine okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Haslam, N. & Fiske, A. P. (1992). Implicit relational prototypes: Investigating five theories of the cognitive organization of social relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28(5), 441-474.

Haycock, K. & Hanushek, E. (2010). An effective teacher in every classroom: a lofty goal, but how to do it?. *Education Next*, 10(3), 46-53.

Hendrikse, R. (2018). Neo-illiberalism. *Geoforum*, 1(95), 169-172.

Hicken, A. (2011). Clientelism. *Annual Review of Political Science*, 14(1), 289–310.

Ignatowski, G., Sułkowski, Ł. & Stopczyński, B. (2020). The perception of organisational nepotism depending on the membership in selected Christian churches. *Religions*, 11(1), 47.

Iyengar, S. & Krupenkin, M. (2018). The strengthening of partisan affect. *Political Psychology*, 39, 201-218.

İskele, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

İşlek, Ö. & Gül, İ. (2022). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 8-18.

Jackson, E. L. (2020). A correlational study of perceptions of favoritism, job satisfaction, and job attendance. Doctoral Thesis. Liberty University

- Jeong, S. H., Kim, H. & Kim, H. (2022). Strategic nepotism in family director appointments: Evidence from family business groups in South Korea. *Academy of Management Journal*, 65(2), 656-682.
- Johnson, S. M. (2006). The workplace matters: Teacher quality, retention, and effectiveness. Working Paper. *National Education Association Research Department*, 1-23.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kahveci, G., Günay, S. S. & Bahadır, E. (2019) Ortaöğretim Öğretmenlerin Kayırmacılık Algıları ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 167-197.
- Kara, E. & Çavuş, M. F. (2014). Turizmde modern yönetim uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 473-485.
- Karaca, D. (2019). Yönetim düşüncesinin Sanayi 4.0 bağlamında değerlendirilmesi, IRDITECH 2019 Uluslararası Ar-Ge, İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı. Okan Üniversitesi Yayınevi, 13-19.
- Karaca, N. & Aksoy, A. (2022). Algılanan nepotizmin örgütsel intikam üzerine etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 58-69.

Karacaoğlu, K. & Yörük, D. (2012). Employees' perceptions of nepotism and organizational justice: a family business practice in central anatolia. *Journal of Business, Power Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.

Karademir, A. & Ören, M. (2020). Okul İklimi: Anaokulu Yöneticileri ve Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 206-236.

Karadirek, G. (2023). Örgütsel davranış güncel konular ve araştırmalar. Gaziantep: Özgür Yayınlar.

Karaevli, Ö. & Levent, F. (2014). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 89-108.

Karahan, A. & Yılmaz, H. (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156.

Karakavuz, H. & Çini, M. A. (2023). Nepotizmin iş performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü: akademisyenler üzerine bir araştırma. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 107-122.

Karataş, A. (2021). Yerel yönetimlerde etik kavramının önemi üzerine bir çalışma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 70-88.

Karataş, M. (2017). Göçerlik ve yerleşiklik bağlamında Selçuknâme'deki kültür unsurları. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, 42, 127-170.

Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.

Karimi, L. (2008). A study of a multidimensional model of work-family conflict among Iranian employees. *Community, Work & Family*, 11(3), 283-295.

Katip, M. (2019). Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Kaya, A. (2022). Öğretmen perspektifinden okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 64, 350-378.

Kazak, E. (2021). The reasons of teachers to leave the school management voluntarily and their emotions based on these reasons: A phenomenological study. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, (26), 265-291.

Kazak, E. & Yaylalı, E. (2023). Okul müdürlerinin okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 802-818.

Kazak, E. & Buldu, M. (2021). Okul yöneticilerinin psikolojik şiddet içeren söz tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 40(1), 206-230.

Keleş, H. N., Özkan, T. K. & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16.

Kemikkıran, N. 2019. Ortaklaşa Davranışçı Toplamların Alt Gruplarında Profesyonel Kimliğin Konumu. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi.

Khan, H. A. (1999). Corporate Governance of Family Businesses in Asia: What's Right and What's Wrong?, *ADBİ Research Paper Series*,3, 1-43.

Khatri, N. & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289–303.

Khatri, N., Tsang, E. W. K. & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.

Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W. & Geok, T. A. (2008). Cronyism: antecedents and consequences. Master's Thesis, Nanyang Technological University.

Khatun, J. (2023). Reflecting the major issue of women empowerment with respect to gender socialization and gender equality in indian scenario. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 5(2), 93-96.

Kıbrıs Postası (2016, 24 Şubat). Elcil: Hükümetler partizanlık ve adam kayırma anlayışı ile hareket etmektedir. https://www.kibrispostasi.com/c35-KIBRIS_HABERLERI/n183723-elcil-hukumetler-partizanlik-ve-adam-kayirma-anlayisi-ile-hareket

Kılıç, Y. & Erdem, F. (2015). Eski Mezopotamya hukûku'nda meslekî suçlara verilen cezalar. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 2 (7), 1-30.

Kılınç, A. Ç. & Yıldırım, K. (2017). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 18(2), 277-287.

Kırşanlı, F. (2023). Crony Capitalism and Corruption in the Middle East and North Africa. *Journal of Economy Culture and Society*(68), 9-19.

Kim, B. P. & George, R. T. (2005). The relationship between leader-member exchange (LMX) and psychological empowerment: A quick causal restaurant employee correlation study. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(4), 468–483.

Nüfus ve demografi bülteni. KKTC istatistik Kurumu, 2022. Erişim adresi: <https://stat.gov.ct.tr/Portals/39/NufusDemo1.pdf?ver=2022-10-25-112053>.

- Kobal, H. Y. & Ataman, G. (2018). Vekalet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ile finansal kaldıraç ve kârlılık oranları arasındaki ilişki: halka açık gıda şirketleri üzerinde bir araştırma (2005-2016 dönemi). *Öneri Dergisi*, 13(50), 187-210.
- Kolay, M. (2014). Türkiye’de aile şirketlerinde nepotizm: İstanbul örneği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Kolukırk, L. (2019). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları (Ankara ili Altındağ ilçesi örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Konak, M. & Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91.
- Konan, N., Çetin, R. B. & Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 36(1), 147-160.
- Korkmaz, E. (2017). Demokrasi ve Kalkınmanın Alt Yapısı: Eğitim. *Journal of Social Policy Conferences*, 1(72), 129-143.
- Köksal, K., Kara, A. U. & Meydan, C. H. (2018). Etik ilkeler bağlamında kişi örgüt uyumunun örgütsel ortamda sessizlik davranışına etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-9.

Köse, S. (2022). Etik liderlik. *Konya: Eğitim Yayınevi*.

Kramon, E. & Posner, D. N. (2016). Ethnic favoritism in education in Kenya. *Quarterly Journal of Political Science*, 11(1), 1-58.

Yenidüzen Gazetesi. (2015 15 Haziran). Şehit Ertuğrul İlkokulu'ndaki Grevi Askıya Aldı. <https://www.yeniduzen.com/sehit-ertugrul-ilkokulundaki-grevi-askiya-alindi-52586h.htm>

Kuşak Toprak, G. (2020). Anadolu'da Neolitik Dönem'de Mimarlığın Temel İlkeleri Üzerine Bir Araştırma. *Mimarlık ve Yaşam*, 5(1), 1-25.

Kul, Ö. B. & Çevik, U. (2023). Osmanlı eğitim sisteminde bir nepotizm örneği: Beşik ulemalığı. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 782-802.

Gökçekuş, Ö. & Sonan, S. Kuzey Kıbrıs'ta Yolsuzluk Algısı: 2019 Raporu. Kıbrıs: Friedrich-Ebert-Stiftung Vakfı, 2019.

Küçüküney Muca, E. (2019). Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

Lahiri, S., Yariv, E. & Butnaru, S. (2022). School principals' informal criteria in assessing their teachers: A comparative study. *European Journal of Education and Pedagogy*, 3(3), 160-170.

- Lambersky, J. (2016). Understanding the human side of school leadership: Principals' impact on teachers' morale, self-efficacy, stress, and commitment. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 379-405.
- Leininger, M. (1994). Evaluation criteria and critique of qualitative research studies. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Li, X. (2019). The costs of workplace favoritism: Evidence from promotions in chinese high schools. *Manuscript. Hong Kong University of Science and Technology*, 1-28.
- Liu, C., Eubanks, D. L. & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435.
- Lokaj, A. S. (2015). Nepotism as a negative factor in organization performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2), 21-26.
- Macefield, R. (2007). Usability studies and the Hawthorne Effect. *Journal of usability studies*, 2(3), 145-154.
- MacLeod, W. B. (2003). Optimal contracting with subjective evaluation. *American Economic Review*, 93(1), 216-240.

- Mahmud, M., Soetanto, D. & Jack, S. (2021). A contingency theory perspective of environmental management: Empirical evidence from entrepreneurial firms. *Journal of general management*, 47(1), 3-17.
- Makama, G. A. (2013). Patriarchy and gender inequality in Nigeria: The way forward. *European scientific journal*, 9(17), 115-144.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Teacher burnout: Causes and consequences. *Educational Researcher*, 45(1), 15-22.
- Memduhoğlu, B.H. & Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-228.
- Meriç, E. & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Mert, E. & Şen, Ü. S. (2019). İlköğretim 7. sınıf müzik öğretiminde teknoloji destekli materyal kullanımının akademik başarıya etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 2113-2139.
- Meydan, C. H. (2011). İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 25-40.

- Miller D. & Le Breton-Miller I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77.
- Mujtaba, B. G. & Sims, R. L. (2011). Gender differences in managerial attitudes towards unearned privilege and favoritism in the retail sector. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23, 205-217.
- Ak, M. & Sezer, Ö. (2018). Kamu personel sisteminde çalışanların görevde yükselmesinde kayırmacılık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı), 739-757.
- Namazie, P. & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 159-171.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. England: Pearson Education Limited.
- Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Nurse Researcher*, 18(2), 35.

Oğuz, V. (2011). Türkiye'de siyasal partiler çerçevesinde politik yozlaşma ve etik sorunu. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

Önal, M. & Çapkın, S. (2019). John Locke'da özgürlük-doğa durumu ve mülkiyet hakkı bağlamında. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 203-216.

Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.

Özalp, S. (2023). Eğitim yönetiminde temel hak ve özgürlükler düşüncesinin demokratik yöneticilik çerçevesinde incelenmesi. *International Journal of Social Sciences (IJSS)/Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(30), 428-437.

Özçelik, Ö. (2022). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel nepotizm ve örgütsel adalet algıları. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

Özdemir, İ. H. & Gündüz, Y. (2022). Okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 800-826.

Özel, M. (2021). Toplumsal ve siyasal bir ilişki tipi olarak kayırmacılık ve bazı yeni kavramsallaştırmalar. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(3), 64-97.

- Özer, M. A. & Çiftçi, A. (2022). Klasik Yönetim Teorisi'nin iki öncü ismi Fayol ve Weber'in yönetime katkısı üzerine bir değerlendirme. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 133-152.
- Özer, N. & Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.
- Özerbaş, M. A. & Özgül, N. (2022). Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 52, 1-19.
- Özgan, H. & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 66-85.
- Özgenel, M. & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 816-825.
- Özkan, A. (2017). İlkokul ve ortaokul örneklerinin iş doyumu varlığını (Balıkesir ili Merkez ilçeler örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.

- Özkanan, A. & Erdem, R. (2016). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 7-28.
- Özler, H., Ergun, D. Ö. & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin Gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *TC Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi*, 27, 16-22.
- Öztürk, E. (2017). Gelir eşitsizliği – kalkınma ilişkisi: Türkiye örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Öztürk, M. (2022). Okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Öztürk, Z. & Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Pak, C., Balın, S., Gülnar, F., Özbellek, N., Özüçli, Ş. A. & Tıraş, Ö. H. (2023). Kayırmacı durumlara ilişkin öğretmen algıları. *Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)*, 7(29 Ekim 100. Yıl Özel Sayısı), 56-68.

- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Organizational silence and its impact on organizational behavior: An empirical study of the employees in the public sector. *Public Administration Review*, 61(3), 334-340.
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(22), 161-182.
- Polat, B. (2016). Çalışanların kayırmacılık algıları ile sessizlik davranışları arasındaki ilişki: Kamu sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi,  ankaya Üniversitesi.
- Polat,  . & Kazak, E. (2024). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının okul etkililiği üzerine etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(1), 289-311.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Polat, S. & Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf  ğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 47-66.
- Prendergast, C. & Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.

- Pustu, Y. (2006). Küreselleşme sürecinde kent “Antik Site’den dünya kentine”. *Sayıştay Dergisi*, 60, 129-151.
- Quinn, R. (1977). Coping with cupid: The formation, impact and management of romantic relationships in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 30–45.
- Roberts, J. M. (2010). Cronyism: Undermining economic freedom and prosperity around the world. *Background*, 2447(9), 1-12.
- Sağır, M. & Emişoğlu, S. P. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde sorunla karşılaşma dereceleri ve karşılaştıkları sorunlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 39-56.
- Sakçak, A., Arslan, Y. & Polat, S. (2023). Favouritism behaviours of school principals: Teachers perceptions on the causes and consequences of favouritism in turkey. *EducationalStudies*, 49(6), 877-895.
- Sancak, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Sancar, G. (2013). Kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal yönetim: Kavramın doğuşu, gelişimi ve değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8(1), 71-84.

- Saraç, G. (2019). Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Samsun Üniversitesi.
- Sarıboğa, M. (2017). Nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisi ve otel çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi.
- Sarwar, U., Tariq, R. & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, (13), 1-8.
- Saylan, N. (2001). Ortaöğretim öğretmenlerinin program tasarısı ile ilgili görüşleri ve tasarı süreçlerindeki davranışlarının belirlenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 1-13.
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sezgin, F., Koşar, D., Koşar, S. & Er, E. (2016). Teachers' and school administrators' views on reasons and prevention of academic failure in high schools. *The Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 17(1), 95-111.
- Sezici, E. & Yıldız, B. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının aracı rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 56-74.
- Sharma, P. & Chua, J. H. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 641-656.

- Shaw, A., Descioli, P. & Olson, K. R. (2012). Fairness versus favoritism in children. *Evolution and Human Behavior*, 33(6), 736-745.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Sidani, Y. M. & Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 69-96.
- Silk, J. B. (2009). Nepotistic cooperation in non-human primate groups. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1533), 3243-3254.
- Sipahi, H. & Kartal, Y. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118.
- Slevin, E. & Sines, D. (1999). Nitel bir çalışmanın doğruluğunu, tutarlılığını ve aktarılabiliğini artırmak: Çeşitli yaklaşımlardan yararlanmak. *Nurse Researcher*, 7 (2), 79.
- Smith, R. J., Levinson, J. D. & Robinson, Z. (2014). Implicit white favoritism in the criminal justice system. *Ala. L. Rev.*, 66, 871.
- Solmaz, G. (2014). Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi.

- Su, A. (2015). Başarı belgesi almış okul yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının incelenmesi (Afyonkarahisar ili örneği). Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Sundell, A. (2014). Are formal civil service examinations the most meritocratic way to recruit civil servants? Not in all countries. *Public Administration*, 92(2), 440-457.
- Şahin, B. (2016). Kamu personel sisteminde işe girme ve yükselmede çağdaş liyakat kavramları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 231-242.
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167.
- Şenses, B. (2018). Örgütsel sinizm: Liderin davranış tarzına göre ortaya çıkan bir tutum. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 13-28.
- Tabancalı, E. (2018). İlköğretim okullarında kayırmacılık. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 162-175.
- Tanrıöğen, A., Erol, E. & Karaca, D. E. (2011). Bazı Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticiliği (politikaları). VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16–17 Nisan 2011. Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Denetleyicileri Derneği, Gazimağusa KKTC

Taymaz, H.(2003). Okul Yönetimi. Yedinci baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tekin, H. H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *İstanbul University Journal of Sociology*, 3(13), 101-116.

Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufukun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153- 182.

Tekindal, S. (2021). Nicel, nitel, karma yöntem araştırma desenleri ve istatistik. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2011). The dark side of leadership: The role of leader narcissism and abusive supervision in employee disengagement. *Leadership Quarterly*, 22(5), 756-768.

Thompson, A. D. & Johnson, B. A. (2020). The impact of favoritism on organizational climate and culture in educational institutions. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 456-470.

Tikkanen, H. (2016). ‘Favoritism is the secret of efficiency!’ Admiral Sir John Fisher as the First Sea Lord, 1904–1910. *Management & Organizational History*, 11(3), 253-275.

- Toytok, E. H., & A. Uçar. 2018. The effect of administrators' behaviors that involves favoritism on organizational opposition. *Journal of Education and Training Studies* 6 (3a), 68–77.
- Tunçbilek, M. M. & Akkuş, A. (2017). Nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve iş tatmini arasındaki ilişki: Safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 169-197.
- Turan, M. (2020). Akademik personellerde nepotizm ve kronizm düzeyleri. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Turan, S. (2020). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Turhan, M. (2013). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295–308.
- Türk Dil Kurumu. (2021). TDK güncel Türkçe sözlük. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Türnüklü, D. A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.

- Tytko, A., Smokovych, M., Dorokhina, Y., Chernezhenko, O. & Stremenovskyi, S. (2020). Nepotism, favoritism and cronyism as a source of conflict of interest: corruption or not?. *Amazonia investiga*, 9(29), 163-169.
- Uçar, A. (2016). Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi.
- Uğuz Arsu, Ş. & Tekindal, M. (2021). Nitel araştırmalarda anlatı araştırmasının tanımı, kapsamı ve süreci. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 21 (1), 85-124.
- Urdzik, C. J. & Toner, C. (2005). *Sexual ethics, organizational climate and the air expeditionary force*, Masters thesis, Air Univ Press Maxwell AFB.
- Uyanık, N. & Berk, F. M. (2016). Mekan – şehir ve medeniyet bağlamında Çatalhöyük. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-13.
- Ünver, M. (2023). Eğitim yönetiminde kayırmacılık konularında yayınlanan bilimsel araştırmalara ilişkin bir içerik analizi. Bitirme projesi, Pamukkale Üniversitesi.
- Üstük, İ. (2018). Cinsiyet ayrımcılığının ve cinsiyete dayalı nepotizmin çalışan performansı üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Van der Walt, F. & De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26(3), 379-389.

- Wale-Oshinowo, B. (2017). Family business and the Nigerian economy: A critical review. *Nigerian Academy of Management Journal*. 11(1), 32-41
- Walker, K., Kutsyuruba, B. & Noonan, B. (2011). The fragility of trust in the world of school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 471-494.
- Watkins, M. B., Smith, A. N. & Aquino, K. (2013). The use and consequences of strategic sexual performances. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 173-186.
- White, L. E. & Clark, M. R. (2019). Favoritism and its effects on School culture and teacher morale. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 212-226.
- Williams, M.L. & Laker, D. (2010). Nepotism: Can it affect outcomes?. *Northeastern Association of Business, Economics, and Technology Proceedings*.230-236.
<https://nabet.us/Archives/2010/NABET%20Proceedings%202010.pdf>
- Xinzhi, Z., Hua, X. & Fei, C. (2010, May). The normative study of cronyism on Chinese family business. In *2010 International Conference on E-Business and E-Government*, IEEE, 1049-1052.
- Yaghmour A, Alesa A, Anbarserry E, Abdullah Binmerdah M, Alharbi A, Housawi A, Almehdar M, Lytra H, Alsaywid B. & Lytras D.M. (2021).Challenges and obstacles faced by trainee female physicians: An integrative research on gender discrimination, stress, depression and harassment. *Healthcare*, 9(2), 160.

- Yan, S., Yan, S. & Zhang, M. (2009). Manifestation of gender discrimination in the process of human resources development—A content analysis based on interview data. *Frontiers of Business Research in China*, 3, 470-491.
- Yaşar, M. (2018). Nitel araştırmalarda nitelik sorunu. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 55-73. DOI: 10.21666
- Yavuz, H. & Güçer, E. (2021). Nepotizm-örgütsel adalet algısı ilişkisinde rekreatif aktivite tercihlerinin rolü. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 8(3), 355-372.
- Yenisu, E., Şahin, F. & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yeşilyurt, V. (2023). Okul Müdürlerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Performansına Etkileri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(28), 411-422.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23 (112), 7-17.
- Yıldırım, E. & Aytan, O. A. (2023). Mezopotamya’da tarımsal üretiminin devamlılığının sağlanması için krallığın finanse edilmesi: Vergilendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 289-299.

- Yılmaz, F. & Çakıcı, A. (2021). Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı, Kaynakları ve Etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 195-208.
- Yılmaz, M. K. & Uzun, E. (2022). Eş-Dost Kayırmacılığının Havacılık Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *The Journal of Social Science*, 6(12), 259-286.
- Yılmaz, Ş. & Üstün, F. (2023). Örgütlerin kanayan yarası: Kayırmacı uygulamalar. *Kapadokya Akademik Bakış*, 7(1), 12-27.
- Yıldız, G. (2018). Kayırmacılık olgusunun Türk kamu yönetimine yansımaları. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 62-76.
- Yurtseven, A. (2021). İlkel toplumda sosyo-ekonomik hayata bir bakış. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 10(2), 98-111.
- Yücel, T. & Özmen, A. (2020). Meritokrasiyi Kısıtlayan Kayırmacılığın Bir Türü Olarak Nepotizm: 1982 Anayasası'nın 10. ve 70. Maddeleri Kapsamında Bir Değerlendirme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 312-335.
- Yüksel, A. (2022). Okul yöneticilerinin etik ve etik dışı liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşlerinin belirlenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 8(18), 72-81.

- Yüksel, M. & Kazak, E. (2022). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyonları arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (54), 1435-1460.
- Zeeshan, M., Rehman, A., Ullah, I., Hussain, A. & Afridi, F. E. A. (2022). Exploring symmetric and asymmetric nexus between corruption, political instability, natural resources and economic growth in the context of Pakistan. *Resources Policy*, 78, 102785.
- Zhang, J. & Gill, C. (2019). Leader–follower guanxi: an invisible hand of cronyism in Chinese management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 322-344.
- Zwiech, P. (2009). Discrimination against women in professional life in chosen pro-feminist theories. *Economics & Sociology*, 2(1), 96-104,161.

EKLER

Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

- 1) Kayırmacılık kavramı size neyi çağrıştırmaktadır?
- 2) Kayırmacılık davranışı sergileyen okul müdürlerinin, kayırmacı öğretmenlerin ve kayırlmayan öğretmenlerin kişilik özellikleri sizce nedir? Nasıl tanımlarsınız?
- 3) Okul müdürünüzle ilgili olarak, kayırmacılık davranışı sergilediğini gözlemlediniz mi? Örnek verebilir misiniz?
- 4) Okul müdürünüzün hangi sebeplerden dolayı kayırmacılık yaptığını düşünüyorsunuz? Buna ilişkin olay veya gözleminiz varsa benimle paylaşabilir misiniz?
- 5) Okul müdürünün kayırmacı tutum ve davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerini gözlemlediniz mi? Ne gibi etkiler fark ettiniz?
- 6) Okul müdürünüzün bazı iş arkadaşlarınıza kayırmacı davranışta bulunduğunu gözlemlediğinizde kendinizi nasıl hissedersiniz? Bu gözlemlerinizi veya hislerinizi diğer iş arkadaşlarınızla paylaşır mısınız?
- 7) Okul müdürünüzüm kayırmacı davranışları sizi kişisel veya mesleki olarak nasıl etkilemektedir?
- 8) Okul müdürünüzün kayırmacı davranışları okulun genel havasını, öğretmenler arası ilişkileri veya öğretmen-müdür ilişkilerini nasıl etkilemektedir?
- 9) Sizce okul müdürünün kayırmacı davranışlarının öğretmen motivasyonu, öğretme etkililiği ve dolayısı ile okul başarısı üzerindeki etkisi nedir?

Ek 2: Bilgilendirilmiş Onam Formu

Değerli öğretmenim,

Bu araştırma KKTC anaokulları ve ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin kayırmacı tutum ve davranışlarını incelenmek ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerini öğretmenlerin bakış açısıyla ortaya koymayı hedefleyen yüksek lisans araştırmasıdır. Bu araştırmanın kurumunuz da yapılabilmesi için gerekli izinler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından alınmıştır. Araştırmaya katılımınızı düşünmeniz halinde, aşağıdaki ilgili bölümü doldurarak imzalamanız gerekmektedir. Gönüllülük ilkesi doğrultusunda herhangi bir sebep göstermeksizin araştırmadan çekilebilirsiniz.

Araştırma için toplanılacak veriler, yaklaşık 60 dakika süren yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilecektir. Görüşme sırasında, araştırmanın amacı dışında herhangi bir soru sorulmayacaktır. Katılımcının rızası alınarak görüşmeler ses kaydı ile kaydedilecektir. Ancak, katılımcı görüşmenin ses kayıt cihazı ile kaydedilmesini istemezse, araştırmacı görüşme sırasında detaylı notlar tutacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve tez çalışmasında kullanılmak üzere saklanacaktır.

Gizlilik, bu araştırmanın temel prensibidir. Toplanan verilere yalnızca araştırmacı ve tez danışmanı erişebilecek, katılımcıların kimlik bilgileri herhangi bir ortamda kullanılmayacaktır. Katılımcıların kimlikleri, kodlar kullanılarak gizlilik sağlanacaktır.

Değerli öğretmenim, kıymetli vaktinizi ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

İletişim Bilgileri:

Sultan KESKİNEL
Doğu Akdeniz Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-mail: sultan_keskinel@hotmail.com
Tel: 0533 854 64 61

Yrd. Doç. Dr. Mine SANCAR
Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi
e-mail: minesancar@emu.edu.tr

Katılacağım araştırmayla ilgili detaylı bilgi verilen Bilgilendirilmiş Onam Formu'nu okudum, anladım ve araştırmayla ilgili sorduğum cevaplara yanıt aldım. Çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum.

Katılımcı:

Tarih:

İmza:

Araştırmacı:

Sultan KESKİNEL

Doğu Akdeniz Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 3: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı
İlköğretim Dairesi Müdürlüğü İzni



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : İÖD.0.00-174/06-23/E.22812

16 Ekim 2023

Konu : Sultan Keskinel'in Yüksek Lisans
Çalışması Hk.

Sayın Sultan KESKİNEL

İlgi : 12 Ekim 2023 tarihli başvurunuz.

Müdürlüğümüze bağlı Lefkoşa İlçesi okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik uygulamak istediğiniz "**Okul Müdürlerinin Kayırmacılık Tutum ve Davranışları**" konulu çalışmanız, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş, gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışmayı uygulamadan önce, okul müdürlükleri ile istişare edilmiş ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğüne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.



e-imzalıdır

Hakkı BAŞARI
Müdür

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6 maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Şht. Mehmet Hasan Tuna Sokak. No 5 Yenişehir 99010 LEFKOŞA
Tel: 2286893
Faks: 2287158

Bilgi için: Ayşe SOYKARA
GÜLSEVEN
Eğitim Öğretim Uzmanı
(Görevlendirme)

Ek 4: Doğu Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu İzni

EĞİTİM BİLİMLERİ ETİK ALT KURULU

Sayı: ETK00-2023-0202

24.10.2023

Konu: Etik Kurulu'na Başvurunuz Hk.

Sayın: Sultan Keskinel (22500986)

Yard. Doç. Dr. Mine Sancar danışmanlığında yürüttüğünüz "Okul Müdürlerinin Kayırmacılık Tutum ve Davranışları" konulu yüksek lisans tez çalışmanızla ilgili başvurunuz, Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Alt Kurulu'nun 20 Ekim 2023 tarih ve 2023/141 sayılı toplantısında incelenerek uygun bulunmuştur.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.



Prof. Dr. Sıtkıye Kuter

Eğitim Bilimleri Etik Alt Kurulu Başkanı

