



Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Sonuçları

Ceyda Çakıroğlu

MEB Eğitim Yöneticisi

ceydacakiroglu@hotmail.com, ORCID:0009-0007-2428-713X

Muzaffer Deli

MEB Eğitim Yöneticisi

muzaffer.deli@hotmail.com, ORCID:0009-0004-3959-3082

Özet

Eğitim kurumu yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının sonuçlarının incelendiği bu çalışmada kayırmacılığın sonuçları konusunda alanyazına katkı sunularak mezkur konu üzerinde inceleme yapacak olan araştırmacılara nitel içerik desteği sağlanması amaçlanmaktadır. Bireylerin iş ortamındaki beklentisi eşitlik, adalet ve hak ettiği karşılık, davranış ve takdiri almak üzerinedir. Eğitim yöneticileri bu noktada her çalışana eşit uzaklıkta olmalıdır. Akrabalığa, cinsiyete ya da kişilerle olan yakınlıklarına göre değil, yapılan işin kalitesine göre öğretmenleri değerlendirmeliler. Eğitim kurumunda iltimas varsa Eğitim yöneticilerinin kayırmacı tutumlar sergilediği açıkça görülebilmektedir. Eğitim yöneticileri, haksız durumda olsalar bile kendilerine yakın hissettikleri kişileri koruyup kolladıklarında kayırmacı bir tutumda bulunmuş olurlar. Kayırmacılığın olduğu eğitim kurumlarında çıkar ilişkileri de söz konusudur. Geleneksel olarak birçok kültür de olduğu gibi kültürümüzde de kayırmacı davranışlar sıklıkla görülür. Çünkü toplumumuzda ilişkiler, liyakatten önce gelmektedir. Eğitim yöneticileri çoğunlukla, iş yükünün adaletli dağılımı ve performans değerlendirme gibi konularda kayırmacılık davranışları sergilemektedir. Bu sebeple

Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Sonuçları

öğretmenlerin empati kurma seviyelerine göre eğitim yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarında adil olup olmadığı eğitim yöneticilerine duyulan güven ve eğitim alanında yapıcı, çözümsel yaklaşımlarından anlaşılır. Eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticileri, adalet ve açıklık ilkelerini göz önünde bulundurarak işlerini yönetmelidir. Böylece eğitim yöneticileri çalışma arkadaşlarına eşit mesafede durarak, kayırmacılıktan uzak bir tablo çizmiş olacaktır. Kayırmacılık uygulamaları neticesinde örgütün en önemli ögesi konumunda olan insan kaynağı istenen şekilde yönetilememekte ve bu durum eğitim kurumunun örgütsel ürünü olan performansı olumsuz olarak etkilemektedir. Özel sektör sınırlı bir düzeyde etkilenmekteyken, tüm topluma mal olan kamu sektöründe bu etki daha yoğun hissedilmektedir. Eğitim yöneticileri tarafından uygulanan kayırmacı tavır nedeni ile eğitim kurumu çalışanlarının devamsızlık oranlarının arttığı, işten ayrılma isteklerinin çoğaldığı ve bu tutumların sonucu olarak yönetime yakın veya uzak şeklinde çalışanlar arasında ayırımın olduğu güven müessesinin azaldığı bir çalışma alanının olduğu belirlenmiştir. Kayırmacılık ifadesi sosyal açıdan eşitsizliğe neden olan ve toplumu derinden etkileyen önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal dengenin kaybolması neticesinde toplumda kaos ortamı oluşmakla birlikte vatandaşların kamu kurum ve kuruluşlarına güvenini azaltıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Eğitim kurumları başta olmak üzere diğer kamu kurum ve kuruluşlarına olan güven kaybolmakta, eğitim personellerinin ve kamu çalışanlarının kaygı düzeyi, dolayısıyla işi bırakma istekleri güçlenmekte, kurumsal ilgi ve sadakat zayıflamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Kurumu, Eğitim Yöneticisi, Kayırmacılık

The Consequences of Nepotistic Attitudes and Behaviors of Educational Institution Managers

Abstract

In this study, where the results of nepotistic attitudes and behaviors of educational institution managers are examined, it is aimed to provide qualitative content support to researchers who will conduct research on this topic by contributing to the literature on the consequences of nepotism. The expectation of individuals in the business environment is based on equality, justice and receiving the response, behavior and appreciation that they deserve. Education managers should be equidistant from each employee at this point. They should evaluate teachers not according to kinship, gender or their closeness to people, but according to the quality of the work done. If there is favoritism in the educational institution, it can be clearly seen that education managers exhibit nepotistic attitudes. Education administrators, even if they are in an unfair situation, have a nepotistic attitude when they protect and protect the people they feel close to. There are also relations of interest in educational institutions where there is nepotism. As is traditionally the case in many cultures, nepotistic behaviors are often observed in our culture. Because in our society, relationships

come before merit. Education managers often exhibit nepotism behaviors in issues such as fair distribution of workload and performance evaluation. For this reason, according to the level of empathy of teachers, whether educational administrators are fair in their nepotistic attitudes and behaviors can be understood from the trust felt in educational administrators and their constructive, analytical approaches in the field of education. Educational administrators working in educational institutions should manage their affairs by taking into account the principles of fairness and openness. Thus, education managers will have drawn a picture away from nepotism by keeping an equal distance from their colleagues. As a result of nepotism practices, the human resource, which is the most important element of the organization, cannot be managed in the desired way and this situation negatively affects the performance, which is the organizational product of the educational institution. While the private sector is affected to a limited extent, this impact is felt more intensely in the public sector, which costs the entire society. It has been determined that due to the nepotistic attitude applied by education managers, the absenteeism rates of educational institution employees have increased, their desire to quit their jobs has increased, and as a result of these attitudes, a working area has been formed in which the trust institution Decays, where a distinction is formed between employees close to or far from management. The expression of nepotism appears as an important problem that causes inequality from a social point of view and deeply affects society. As a result of the loss of social balance, an environment of chaos occurs in society, but there may be consequences that reduce the trust of citizens in public institutions and organizations. Trust in other public institutions and organizations, especially educational institutions, is disappearing, the anxiety level of educational staff and public employees, hence their desire to quit their jobs, is getting stronger, and corporate interest and loyalty are weakening.

Key Words: Educational Institution, Educational Administrator, Nepotism

Giriş

Kayırmacılık ifadesi sosyal açıdan eşitsizliğe neden olan ve toplumu derinden etkileyen önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal dengenin kaybolması neticesinde toplumda kaos ortamı oluşmakla birlikte vatandaşların siyasi iktidara ve kamu kuruluşlarına güvenini azaltıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bürokrasiye olan güven kaybolmakta, kamu çalışanlarının stres düzeyi dolayısıyla işi bırakma istekleri güçlenmekte, örgütsel sadakat zayıflamaktadır (Kara, 2019).

Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Sonuçları

Eğitim yöneticisinin tutunduğu kayırmacı yaklaşımlar öğretmenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin morallerini düşürmekte, memnuniyet olgusunu azaltmakta, öğretmenlerin mesleki yönde kendilerini geliştirme imkanlarını sınırlamakta, izlendikleri ve hataları kollandığı hisleri, mesleki ön hazırlıklarının gereksiz olduğunu düşünmelerine neden olmakta, eğitim faaliyetlerine katılım arzularını düşürmekte, öğretmeni görev ve sorumluluklarını uygulama imkanından uzaklaştırmaktadır. Özetlemek gerekirse kayırmacı tutumlar kurum iklimini bozan sonuçlar doğurmaktadır (Aydın, 2016).

Çalışanların örgütüne verdiği önem düzeyi ve kurumuna olan bağlılığını ifade eden eylemlerine örgütsel bağlılık denir. Örgütsel bağlılık iş görenlerin hem performansına hem de motivasyonuna yansır. Bu bağ sayesinde çalışanlar kurumunu zor durumda bırakmamak adına sorumluluk bilinci ile hareket ederler.

Çalışanlar işten ayrılma, mesai saatlerine riayet etmeme veya belli gerekçeler sunarak işe gelmeme gibi kurumu zor duruma sokabilecek tutumları gerçekleştirmezler ve bunun neticesi olarak çalıştıkları şirketin veya kurumun etkin bir şekilde amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlarlar.

Örgüte bağlılık, çalışanların kurumuna olan sadakatidir. Bu duygunun gelişmesinde çalışanın yaşı, kaç yıldır örgütün bir parçası olduğu gibi çalışan ile ilgili faktörler ile birlikte işin niteliği ve yöneticilerin çalışanlara yaklaşım şekilleri gibi değişkenler önemli bir rol oynamaktadır (Keskin, 2018).

Bir örgütte eksik olan motivasyon, o örgüt ve çalışanlarının başarılı olabilmesini engelleyen en önemli faktörlerden biridir. Motivasyon denildiğinde iki ana unsur başroldedir: Yönetici ve çalışan.

Yönetici açısından, karşı karşıya kaldıkları en önemli problemler çalışanların isteksiz tavırları, sorumsuz hareketleri, yorgunluk ve işe devamsızlık gibi eylemleridir. Çalışanlar için bakıldığında; eğer çalışan bir işi yapabilmek için gerekli vasma ve yeteneğe sahip olduğu halde o işi başarabilecek isteği olmamasından ötürü yeteneklerini gösteremiyorsa motivasyon probleminden bahsetmek gerekmektedir.

Kayırmacılığın olduğu bir örgütte çalışanlarda yöneticilere karşı güvensizlik ve uzaklık meydana gelmektedir. Bunun neticesinde iş yerinde oluşan bu güvensiz ortam çalışma iklimini bozmakta ve

örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Kayırmacılık bu yönüyle hem çalışanları hem de kurumu birçok konuda olumsuz olarak etkilemektedir (Argon, 2016)

KAYIRMACI TUTUM VE DAVRANIŞLARIN SONUÇLARI

Sosyal açıdan eşitsizliğe neden olan ve toplumu derinden etkileyen önemli bir problem olarak karşımıza çıkan kayırmacılık sosyal dengenin kaybolması neticesinde toplumda kaos ortamı oluşmakla birlikte vatandaşların siyasi iktidara ve kamu kuruluşlarına güvenini azaltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Kara, 2019).

Kayırmacılığın her bir alt çeşidinin bireysel, ahlaki, kurumsal, siyasal ve ekonomik açılardan birçok olumsuz neticesi vardır. Kayırmacı yaklaşımların sebep olduğu menfaat çatışmaları iç huzuru negatif yönde etkilemekle birlikte ülke çapında iktidar istikrarsızlığı ve toplumsal bunalım görülmesinin önünü açarak ülkeye zarar verebilmektedir (Cesur, 2019).

Kayırmacılık yapan ve yapılan kişi veya topluluklar gün geçtikçe daha sıkı bir bağ oluşturabilmekte ve bu bağı zedeleyebilecek dış etkenlere karşı koruma mekanizması geliştirebilmektedirler. Bunun neticesi olarak aynı hedefler doğrultusunda rakip olan kişi ve toplulukların birbirlerinin hatalarını kollama, tehdit, şantaj gibi etik olmayan uygulamalara giderek olumsuz rekabet ortamlarına girmeleri sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Güven ortamının derinden sarsılmasına neden olan bu davranışlar kayırılanların paranoya oluşturmaları sonucunu getirmektedir. Uzun vadeli düşünüldüğünde tüm toplum kayırmacılıktan olumsuz yönde etkilenmektedir (Meriç, 2012).

Eğitim yöneticisinin tutunduğu kayırmacı yaklaşımlar öğretmenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin morallerini düşürmekte, memnuniyet olgusunu azaltmakta, öğretmenlerin mesleki yönde kendilerini geliştirme imkanlarını sınırlamakta, izlendikleri ve hataları kollandığı hisleri, mesleki ön hazırlıklarının gereksiz olduğunu düşünmelerine neden olmakta, eğitim faaliyetlerine katılım arzularını düşürmekte, öğretmeni görev ve sorumluluklarını uygulama imkanından uzaklaştırmaktadır. Özetlemek gerekirse kayırmacı tutumlar eğitim iklimini bozan sonuçlar doğurmaktadır (Aydın, 2016).

Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Sonuçları

Kayırmacı kültüre sahip bir toplumda yetişen çocuklarda özgüvensizlik, yetersizlik ve aşağılık hissi gibi ruhsal problemler gözlemlenmiştir. Aileleri ve yakın çevreleri tarafından daha bebeklik çağlarından itibaren kayırılarak büyütölen çocuklar ailelerinden uzaklaştıkları zaman hayat gerçekleri ile mücadele etmekte başarısızlık yaşamaktadır.

Maddi olarak desteklenmelerine rağmen “hazıra konma” psikolojisi onlar için her zaman bir engel olarak karşlarına çıkacak ve çocuklarda travmatik rahatsızlıklar oluşmasına neden olacaktır (Sancak, 2021).

Kayırılmayan bireylerin motivasyonu, güven hissi, kuruma bağlılıkları azalma eğilimi gösterir, sessizleşirler, kurumu daha iyi hale getirecek düşünce ve önerilerini paylaşmaktan çekinirler.

Büte'nin (2011) yaptığı çalışma ile kayırmacılığın negatif etkileri aşağıda şu şekilde belirtilmiştir:

- Kayırılan birey kendini geliştirme ihtiyacı hissetmez, motivasyonu az, iletişimi zayıftır.
- Kurumda çatışmaların önü açılır, güvensizlik iklimi görölmeye başlar.
- Genellikle kurumun işleri sekteye uğrar, kurumun büyüme hızı negatif etkilenir.
- Kurumsallaşma gerçekleştirilemez, kurumun imajı olumsuz etkilenir.
- Liyakat gözetilmediğı için kurumlar varlıklarını uzun vadeli olarak sürdüremezler,
- İnsanlar ve ticari faaliyetler içinde bulunulan işletmeler kayırmacı firmalar ile çalışmak istemezler.
- Profesyonel ve kurumsal yapılaşma güçleşir.

Asunakutlu'ya (2010) göre kayırmacılığın en çok etki yaratan sonucu “adalet” kavramı ve kurum içindeki adaleti algılama düzeyleri üzerinden meydana gelmektedir. Çalışanlar kurum kaynak ve olanaklarının adaletsiz dağıtılması, kendileri için farklı uygulamaların gerçekleşmesi ve kişisel olarak karşılaştıkları eşitsiz davranışlardan olumsuz etkilenmektedir.

Bu etkinin sonucu olarak memnuniyet algısına, örgüte karşı duyulan aidiyet hissine zarar gelmekle birlikte senden-benden algısı neticesinde örgüt içi çatışma ortamının oluşmasına sebep olacaktır (Akt. Keskin, 2018).

Aile şirketlerinde yönetim pozisyonlarına genellikle güven müessesesi ile belirlenen kişiler yerleştirilmektedir. Uzmanlık, liyakat gözetilmeden gerçekleşen profesyonel olmayan kişilerin pozisyona getirilmesinin neticesinde şirket çalışanlarında motivasyon problemleri gözlemlenir.

Çalışanların güven duygularında eksilme dolayısıyla iş mutluluğunda düşüş, yüksek stres düzeyi, stres kaynaklı performans yetersizlikleri yaşanıp verimsiz bir örgüt oluşumunun önü açılmaktadır. Ayrıca aile bireyleri arasında kavgalar çıkmakta, ailenin bir bireyi başarılı olduğu zaman diğer kardeş onu kıskanmakta, kararlar alınırken aile bağları ile yapılacak işin gereklilikleri gözetilmeden kararlar verilebilmektedir (Büte, 2011).

Bir örgütte karşılaşılan kayırmacılık ikliminin sonuçlarını üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

1.Örgütsel Bağlılığın Azalması

Çalışanların örgütüne verdiği önem düzeyi ve kurumuna olan bağlılığını ifade eden eylemlerine örgütsel bağlılık denir. Örgütsel bağlılık iş görenlerin hem performansına hem de motivasyonuna yansır. Bu bağ sayesinde çalışanlar kurumunu zor durumda bırakmamak adına sorumluluk bilinci ile hareket ederler (Sancak, 2021).

Çalışanlar işten ayrılma, mesai saatlerine riayet etmeme veya belli gerekçeler sunarak işe gelmeme gibi kurumu zor duruma sokabilecek tutumları gerçekleştirmezler ve bunun neticesi olarak çalıştıkları şirketin veya kurumun etkin bir şekilde amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlarlar (Sancak, 2021).

Örgüte bağlılık, çalışanların kurumuna olan sadakatidir. Bu duygunun gelişmesinde çalışanın yaşı, kaç yıldır örgütün bir parçası olduğu gibi çalışan ile ilgili faktörler ile birlikte işin niteliği ve yöneticilerin çalışanlara yaklaşım şekilleri gibi değişkenler önemli bir rol oynamaktadır (Keskin, 2018).

Kayırmacı tutum sergilenen bir örgütte kayırılan bireyin hakkı olmadığı halde desteklenmesi veya terfi etmeye layık görülmesi diğer çalışanları negatif olarak etkilemekte ve verimliliği aşağıya çekmektedir (Sancak, 2021).

Örgüt içi kayırmacılık ile kayırılmayan bireylerde adalete olan inanç azalır, örgüte bağlılık zayıflar, verim düşer, çalıştıkları kuruma yabancılaşırlar. İşlerini ve iş yerini sevmemeye başlarlar. Ayrıca aidiyet hissi azalan çalışanlar işten ayrılma düşüncesi beslemeye başlarlar (Sancak, 2021).

Çalışanlar kurumları için daha az çaba göstermeye başlayarak çalışmak istemezler ve böylelikle kendi karşılıklarına ileride çıkabilecek olan kariyer fırsatlarını kaçırma tehlikesi ile karşı karşıya kalırlar (Sancak, 2021).

2.Motivasyon Eksikliği

Sözlük anlamıyla motivasyonu isteklendirme, güdüleme olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon kavramına örgüt açısından bakıldığı zaman hem kurumun hem de kurumun çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek bir iş yeri ortamı tahsis etmek amacıyla, çalışan personelin aktif bir şekilde iş üretmesi için ihtiyaç duydukları güdüleme ve güç olarak ifade edilmektedir. (Özdemir ve Moradova, 2008).

Öğretmenlerin yüksek motivasyon ile çalışmaları öğrencileri de pozitif yönde etkileyerek daha başarılı olmalarına yardımcı olacaktır (Recepliöğlu, 2013).

Eğitim kurumları eğitim sistemlerinin ana direkleri konumundaki kurumlardır. Çıktısı insan olan eğitim kurumlarının verimli bir şekilde işleyişini sürdürerek başarılı öğrenciler yetiştirebilmeleri için eğitim yöneticileri ve öğretmenlerinin pozitif bir çalışma ortamında olmaları gerekmektedir. Bu yüzden yöneticiler ilk olarak öğretmenlerin moral motivasyon düzeylerini yüksek tutacak uygulamalar üzerinde çalışmalıdır (Ünal, 2000).

Öğretmenlerin motivasyon kaynakları iki farklı şekilde gerçekleşmezdir. Birinci motivasyon aracı öğretmenin kendi amaç ve hedefleri iken diğer motivasyon kaynağı yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçları ile yakinen ilgilenmesi ve onlara ödülleri ve ürünleri sağlamaları ile gerçekleşmektedir (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013).

Bir örgütte eksik olan motivasyon, o örgüt ve çalışanlarının başarılı olabilmesini engelleyen önemli faktörlerden biridir. Motivasyon denildiğinde iki ana unsur başrolde: Yönetici ve çalışan.

Yönetici açısından, karşı karşıya kaldıkları en önemli problemler çalışanların isteksiz tavırları, sorumsuz hareketleri, yorgunluk ve işe devamsızlık gibi eylemleridir. Çalışanlar için bakıldığında; eğer çalışan bir işi yapabilmek için gerekli vusfa ve yeteneğe sahip olduğu halde o işi başarabilecek isteği olmamasından ötürü yeteneklerini gösteremiyorsa motivasyon probleminden bahsetmek gerekmektedir.

Çalışanların iş yerlerinden maaş, güvence, güven ortamı, iş geliştirici eğitim imkânları sağlanması gibi çeşitli beklentileri mevcuttur. Aynı şekilde yöneticilerinde çalışanlardan verimli çalışma, zekâ ve geliştirici fikirler sunmaları gibi beklentileri vardır.

Bu noktada yönetici denge ortamını sağlamalı ve çalışanlar için motivasyonu üst düzeye taşıyarak işlerine bağlılığı ve çalışma arzularını hep diri tutacak bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. (Uncu, 2016)

3.Güven Eksikliği

Kayırmacılığın olduğu bir örgütte çalışanlarda yöneticilere karşı güvensizlik ve uzaklık meydana gelmektedir. Bunun neticesinde iş yerinde oluşan bu güvensiz ortam çalışma iklimini bozmakta ve örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Kayırmacılık bu yönüyle hem çalışanları hem de kurumu birçok konuda olumsuz olarak etkilemektedir (Argon, 2016)

Çalışanların örgüt içinde olan gelişmelere tepkisiz kalmaları da kayırmacılığı çoğaltan faktörlerden biridir. Çalışanlar yönetimin birilerini kayırdığını, kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettiklerinde yönetime veya yöneticiye itimatları zayıflar (Sancak, 2021).

Çalışanların yaşadığı güvensizlik ortamı sadece yönetim-çalışan arasındaki ilişkilerde kalmayarak tüm kurum çalışanları arasında yayılarak çalışanlarda kayırılanların başarılı olacağı düşüncesi hâkim olur. Bu düşünce neticesinde çalışanlar arasında yarışmanın olmadığı, tekdüze ve verimsiz bir çalışma ortamı meydana gelir (Güner, 2019).

Sonuç

Ülkemizde demokrasi, adalet ve eşitlik kavramları modern toplumlardaki kadar gelişmemiş olduğundan ötürü kayırmacı tutumlara daha fazla rastlandığı görülmektedir. Siyasi gücü elinde bulunduran iktidarlar ellerinde olan gücü yönetimin her alanında kullanmaktan çekinmemişlerdir.

Kamu gücünün politik ve toplumsal alanlarda geniş yetkilerinin olduğu nepotizm, kronizm, siyasi kayırmacılık gibi etkileşimler ile belli pozisyonlara gelen bürokratlar, daha yüksek düzey devlet yöneticileri ve siyaset adamları tarafından kollanmakta ve gözetilmektedir. Dolayısıyla yurttaşlar arasında zaten görülmekte olan adaletsizlik ve eşitsizliğin kamusal hizmetlerde daha yoğun bir şekilde hissedildiği görülmektedir.

Kayırmacılık yapan ve yapılan kişi veya topluluklar gün geçtikçe daha sıkı bir bağ oluşturabilmekte ve bu bağı zedeleyebilecek dış etkenlere karşı koruma mekanizması geliştirebilmektedirler.

Aynı hedefler doğrultusunda rakip olan kişi ve toplulukların birbirlerinin hatalarını kollama, tehdit, şantaj gibi etik olmayan uygulamalara giderek olumsuz rekabet ortamlarına girmeleri sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Güven ortamının derinden sarsılmasına neden olan bu davranışlar kayırılanların paranoya oluşturmaları sonucunu getirmektedir. Uzun vadeli düşünüldüğünde tüm toplum kayırmacılıktan olumsuz yönde etkilenmektedir.

Eğitim yöneticisinin tutunduğu kayırmacı yaklaşımlar öğretmenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin morallerini düşürmekte, memnuniyet olgusunu azaltmakta, öğretmenlerin mesleki yönde kendilerini geliştirme imkanlarını sınırlamakta, izlendikleri ve hataları kollandığı hisleri, mesleki ön hazırlıklarının gereksiz olduğunu düşünmelerine neden olmakta, eğitim faaliyetlerine katılım arzularını düşürmekte, öğretmeni görev ve sorumluluklarını uygulama imkanından uzaklaştırmaktadır.

Araştırmacıların yapmış oldukları kayırmacılık tanımları çıkan sonuçları destekler niteliktedir. Erdem ve Özkanan'ın (2014) kayırmacılığın günümüzde her kurumda yaygın olarak görüldüğünü ifade etmiş ve kayırmacılığı, çalışma hayatında her kurumda yaygın olarak görülen iltimas, torpil

gibi kavramlarla da ifade edilen kayırmacılık; liyakatin, eşitlik, hak kavramlarının kabul görmemesi anlamına da gelir şeklinde tanımlamıştır

Gürer'in (2017) çalışması incelendiğinde eş-dost kayırmacılığının özel sektör çalışanları tarafından kamu çalışanlarına oranla daha fazla algılandığı fakat iş kaybetme korkusundan ötürü sessiz kalma düzeylerinin kamu çalışanlarından daha fazla olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.

Katılımcılara göre kayırmacılık; ayrımcılık, torpil, kişiye göre muamele, eş-dost ve yakınlarla öncelik gibi anlamalara gelmektedir.

Aydoğan'ın (2008) yapmış olduğu araştırmasına katılan öğrencilerin büyük çoğunluğunun, anne babaları öğretmenleri ile arkadaş veya akraba olan, sosyal statüsü güçlü olan, ekonomik imkânları fazla olan, öğretmeni ile aynı siyasi ideolojiyi paylaşan ve fiziksel olarak dikkat çekici öğrencilerin kayırıldıklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Argon (2016) yaptığı çalışmada öğretmenlerin görüşlerine başvurmuş ve ilkokullarda yöneticilerin siyasi, eş-dost, akraba, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi menfaatleri konularında kayırmacılık yaptıkları sonucuna varılmıştır.

Pounder ve Blase (1988) çalışmalarında 902 adet öğretmene yorumlanabilir sorulardan oluşan bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Yüzde elli civarında öğretmenin eğitim yöneticilerinin işe alım, işten çıkarma, görev dağılımı, ödül ve takdir gibi konularda kayırmacılık yapıldığını ifade ettikleri sonucu saptanmış; öğretmenler eğitim yöneticilerinin yaptıkları kayırmacı davranışların koruma ve kurum çalışanlarını kontrol altında bulundurma endişelerinden ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Meriç ve Erdem'e (2012) göre kamu kurumlarında sıkça rastlanan kayırmacılık türleri olarak Nepotizm, Kronizm, Siyasal ve Cinsel Kayırmacılık başlıklarında sıralanmaktadır.

Demaj (2012) yaptığı araştırmanın sonucunda Sosyo-kültürel, ekonomik, eğitim ve politik yapı gibi faktörlerden daha çok insanların nepotizm, kayırmacılık ve kronizmden dolayı yakın arkadaşları veya akrabalarına destek verdikleri saptanmıştır.

Polat'ın (2016) yaptığı araştırma sonucunda kamu çalışanlarının kronizm algılarının diğer kayırmacılık çeşitlerine göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır).

Argon (2016) "Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları" adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin nepotizm, kronizm, cinsiyet, terfi ve kendi çıkarları doğrultusunda kayırmacılık yaptıkları sonucuna varmıştır.

Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Sonuçları

Avcı'nın (2017) Kocaeli ilinde bulunan özel ve kamu şirketlerinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada elde ettiği veriler ışığında nepotizm ile duygusal tükenme arasında pozitif anlamlı orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. İş görenlerin nepotizm algıları arttıkça tükenmişlik düzeylerinde de artma gözlemlenmiştir.

Uçar (2016) yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgular sonucunda yöneticilerin kayırmacı davranışları ile örgütsel muhalefet arasında tüm boyutlarda pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Büte'nin (2011a) yaptığı araştırma neticesinde kayırmacılığın işin sürdürülebilmesi için yapılan uygulamalar, iş tatmini, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı olumsuz etkileri olduğu gözlenmiştir. Ayrıca nepotizm ve kronizm arttıkça işverene güven ve motivasyon düzeylerinin düştüğu belirlenmiştir.

Laker ve Williams (2003) nepotizmin çalışanların eşitlik algısı, moral ve bağlılıkları üzerinde olumsuz etki oluşturduğunu saptamıştır. Özellikle Türkiye'de sektörün her alanında arkası kollanan bireyler diğerlerinin önünü tıkamakta ve hiçbir değerlendirmeye tabi tutulmadan tepeden görevlendirme ile gelmektedirler.

Aynı süreçte kayırmacılığa maruz kalan kişiler, kayırılan kişilere daha az iş yükü verilmesi, davranışlarının sorumluluğunu almama, motivasyon aracı olarak sadece parayı görme durumlarını yaşamaktadırlar.

Hakkaniyetli görev dağılımı yapılması, şeffaf bir iletişim ağı oluşturulması, herkese eşit mesafede olma, ücret politikasında eşitlik sağlanması gibi uygulamalara gidilmesi ve bu hususta kurallar konması gerekmektedir.

Sayan (2009), devlet kurumlarında veya özel sektörde işe alım ve terfi süreçlerinin liyakat esas alınarak yönetilmesi ve bu süreçlerin ilkeleri ve koşulları net bir şekilde belirlenmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Geçer (2015), birçok torpil ve kayırma olaylarının meydana geldiği mülakat sistemi terkedilerek konuda yetkinlik ve yeterliliğin tespit edilmesi için yazılı sınavların sonuçları ile değerlendirme yapılması gerekliliğini belirtmiştir.

Loewe vd., (2007) araştırmalarını Ürdün'de yapmış ve kartopu yöntemi ile belirlediği 99 kişilik bir gruba nitel görüşme soruları yöneltmiştir. Kayırmacılık ile iş ortamında nasıl mücadele

edilmesi gerektiği tartışılmıştır. Bu araştırmanın sonucu olarak şeffaf iletişim ve herkesin görev sorumluluklarını benimsemesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Özkanan (2013) doktora tez çalışmasında, kayırmacılığın önlenmesi için görevde yükselme sınavlarının düzenli bir şekilde yapılması gerekliliğini vurgulamış, bu sınavların kâğıt üzerinde kalması engellenerek yerleştirmelerin hakkaniyete göre yapılması gerekliliğini paylaşmıştır.

Kaynakça

Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin eğitim yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2019, Cilt 5, Sayı 2, Sayfa 368-388.

Budak, Ç. (2019). Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.

Büte, M. (2011). 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

Cesur, A. ve Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 15(25), 3469-3499.

Coco, G. ve Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance. *Economic modeling*, 38, 443-450.

Demirbilek, N. (2018). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güven etkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya*.

Erdem, R. ve Özkanan, A. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(25), 1-30.

Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Sonuçları

Kahveci G. (2019). Ortaöğretim öğretmenlerinin kayırmacılık algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 50, 167-192.

Karaman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 6(3) ,90-106.

Kaya, F. S., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I.kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. Akademik Bakış Dergisi, 39,1-18

Keskin, A. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Macit, R. (2020). Gönüllülük iklimi ile performans arasındaki ilişkide kayırmacılık algısının düzenleyici rolü: yerinden yönetim kuruluşlarında üç farklı araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Meriç, E. (2012). İlköğretim okullarında öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yüzyıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Özçentik, Ü. (2014). Türkiye'de kamu yönetiminde yolsuzluklar, sorunlar ve çözüm önerileri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Maliye Programı, İzmir.

Özel, M. (2021). Kamu istihdamında kayırmacılık ilişkilerinin sosyolojik bir değerlendirmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özdemir, M. (2010). Nitel bir veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim üzerine bir çalışma. [Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi](#), 11(1), 323-343.

Sayan, İ. Ö. (2009). Türkiye'de kamu personel sistemi: İdari, askeri, akademik, adli personel ayrımı. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64 (1), 201-245.

Tarhan, R. B., Genckaya, O. F., Ergul, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri. (2. Baskı). Ankara: Matsa.

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

Yücel, M. T. (2014). Yargılamada objektiflik ve tarafsızlık. *TTB Dergisi*, 111, 117-132.