



Öğretmenlerin Eğitim Yönetiminde Karşılaştıkları Ayrımcı Tutum ve Davranış Algılarının Anlaşılmasına Yönelik Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Hafit Çelik

MEB Eğitim Yöneticisi

hafitcelik@hotmail.com, ORCID:0000-0009-7028-9102

Özet

Bu araştırmada öğretmenlerin eğitim yönetiminde karşılaştıkları ayrımcı tutum ve davranış algılarının anlaşılmasına yönelik araştırma bulgularının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki okullarda gerçekleştirilmiştir. Nitel olarak yapılan bu çalışmanın yöntemi olgu bilim (fenomenoloji) olup betimsel analiz ile veriler yorumlanmıştır. Araştırmanın katılımcıları anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde farklı branşlardan 16 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlere Google Forms üzerinden ulaştırılan 4 adet açık uçlu soru ile yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Projenin amacı, ayrımcı davranışlara maruz kalan/tanık olan öğretmenin adalet duygusunun zedelenmesi ve bunun iç dünyasına olumsuz yansımalarının birincil ağızdan tespit edilmesidir. Öğretmenlere yöneltilen sorular yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde planlanmış, veri toplama araçları bu şekilde belirlenmiştir. Nitel olarak toplanan verilerin analizinde elde edilen veriler kod ve kategorilere ayrılmış, belirli temalar kullanılarak sınıflandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Eğitim Yönetimi, Ayrımcılık, Araştırma Bulgusu

Evaluation of the Research Findings Aimed at Understanding the Discriminatory Attitudes and Behavioral Perceptions Encountered by Teachers in Educational Administration

Abstract

In this research, it is aimed to evaluate the research findings aimed at understanding the perceptions of discriminatory attitudes and behaviors encountered by teachers in educational administration. This study was conducted in schools in Bağcılar district of İstanbul Province under the Ministry of National Education. The method of this qualitative study is case science (phenomenology) and the data were interpreted by descriptive analysis. The participants of the study consist of 16 teachers from different branches at kindergarten, elementary, middle and high school levels. A semi-structured interview form was applied with 4 open-ended questions delivered to teachers via Google Forms. The aim of the project is to damage the sense of justice of the teacher who is exposed / witnessed discriminatory behavior and to determine the negative reflection of this on his inner world from the primary mouth. The questions directed to the teachers were planned in the form of a semi-structured interview form, and the data collection tools were determined in this way. In the analysis of the qualitatively collected data, the data obtained were divided into codes and categories and classified using certain themes.

Key Words: Teacher, Education Management, Discrimination, Research Finding

Giriş

Bu araştırmada farklı okullarda çalışan öğretmenlerin, yönetimdeki ayrımcı davranışları nasıl algılandığı ile ilgili görüşme sorularına yanıt verdiği ve kendi düşüncelerini objektif bir şekilde içeren yanıtlar yazdıkları varsayılmıştır.

Araştırma ile ilgili sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

1. Bu araştırma, 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın bulguları öğretmenlere yöneltilen 4 adet açık uçlu sorunun yanıtları ile sınırlıdır.

Ayrımcılık etrafında şekillenen araştırmanın temel tanımsal kavramları ve bunun ilintili olduğu diğer tanımlar şunlardır:

Eşitsizlik

Eşitsizlik kavramı sözlükte; “İki veya daha çok şeyin eşit olmaması durumu” olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2011, s. 825). Eşitsizliğin, en belirgin şekli ayrımcılık olarak bilinmektedir.

Kayırmacılık

Kayırmacılık ise, insanlar arasında aynı durumlara gösterilen farklı tutumlardır. Bunun birçok çeşidi bulunmaktadır. Bir bireyin ırk, köken, cinsiyet, dini inanışları sebebiyle direkt ayrımcılığa uğraması doğrudan kayırmacılıktır.

Liyakat

Liyakat, Osmanlıcadan dilimize geçmiş Arapça kökenli bir kelimedir. Layık, bir kimsenin kendisine iş verilmeye uygun olması anlamı taşır (TDK, 2022). Yeterlilik sözcüğü ile yakın anlamlı olarak da kullanılır. Yılmaz’a (2022) göre, liyakat, verilen bir görevi layığı ile yerine getirme becerisidir. Bu anlamda liyakat sistemi, bir işe uygun elemanların alınması ve değerlendirme yapılması esnasında ayrımcı davranışları tümüyle bertaraf eder.

Tarafsızlık

Tarafsızlık, kısaca nötr olma, herhangi bir tarafı desteklememe, yansızlık, bireysel inanç ve duyguların etkisinden çıkarak davranmaktır. Objektif bir şekilde herkese eşit mesafede olmayı da kapsayan bir kavramdır (Yücel, 2014).

İrtikap

İrtikap, Kötü bir iş yapma, kötülük etme, suç işleme, günah işleme (TDK, 2022).

Meritokrasi

Meritokrasi, etimolojik olarak iki dil ve kökenden gelen bir kelimedir. Kelime değer, hüner ve marifet anlamı taşıyan Latince "Meritum" ile Yunanca'daki erk, kuvvet ve yönetme anlamına gelen "Krotas" veya "Kratı" kelimelerinin senteziyle olmuştur. Yöneticilerin zengin, yetenekli ve zeki kişiler olması gerektiğini savunur (Fettahlıoğlu, 2014). Bu terim ilk kez Michael Dunlop Young 1958 yılında Meritokrasinin Yükselişi adlı eserinde görülmüştür. Bu yönetim şeklinde üstün özellikleri olan kişiler arasında görev paylaşımı yapılmaktadır. Bireysel üstünlükler esas alınır (Aktan, 2021).

Ayrımcılığın Kavramsal Çerçevesi

Ayrımcılığın literatürde benzeşen anlamları olduğu görülmektedir. TDK'ye (2022) göre ayrımcılık, "iltimas" anlamına gelir. Halk ağzında torpil olarak da kullanılmaktadır. Ayrımcılık, ayrımcılık, iltimas kamu görevlilerinin yakınlarına yetkilerini kötüye kullanarak ayrıcalık tanınması şeklinde açıklanmaktadır. Erdem'e (2010) göre ayrımcılık; yönetimin, kişi ve belli toplulukların çıkarlarına hizmet etmek için hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlanmaktadır.

Günümüz toplumunda çalışma hayatında her kurumda yaygın olarak görülen iltimas, torpil gibi kavramlarla da ifade edilen ayrımcılık; liyakatin, eşitlik, hak kavramlarının kabul görmemesi anlamına da gelir. (Erdem ve Özkanan, 2014).

Kişilere, diğer insanlarla olan ilişkileri sebebiyle, kadroda yer verilir. Örgütün bütünlüğünü sarsan, insanlara arka çıkan ve etik kurallara aykırı bir çeşit yozlaşmadır. Hak etmediği halde, bir kişinin hayatı diğerlerinden çok daha fazla kolaylaştırılırsa bir ayrımcılık vardır, denilebilir.

Özellikle maaş bedeli, işe kabul görme ve yükselme gibi hususlarda yapılan etik olmayan davranışlardır (Kahveci, 2019). Okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği ayrımcı tutumlar, öğretmenlerin örgütün içinde verimli bir şekilde çalışmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Türkiye’de en fazla iki türde ayrımcılık görülmektedir. Birincisi; kamuya personel alınırken eş dost, akraba, siyasi yakınlık gibi durumlar; ikincisi ise seçim döneminde, siyasi alanda oy beklentisi ile ihtiyaç olmayan bölgelere kamu hizmeti götürülmesi şeklinde yapılmaktadır (Cesur ve Erol 2020). Meriç ve Erdem’e (2012) göre kamu kurumlarında sıkça rastlanan ayrımcılık türleri olarak Nepotizm, Kronizm, Siyasal ve Cinsel Ayrımcılık başlıklarında sıralanmaktadır.

Ayrımcılığın Nedenleri ve Sonuçları

Aytaç’a (2010) göre, başka bireylere menfaat sağlamak ve onların yerleştirildikleri pozisyonlarını kollamak amacıyla siyasi gücün kullanılması olarak ifade edilen patronajın meydana getirdiği bazı olumsuz durumlar aşağıdaki gibidir:

1. Kamu kuruluşlarında performans eksikliği
2. Kamu kaynaklarının boşa harcanması ve israfı
3. Liyakatin göz ardı edilmesi
4. Siyasetin kamuya karışması
5. Hak, doğruluk, eşitlik kavramlarının zarar görmesi
6. İktidar siyasi partisini desteklemeyen çalışanlarının mağduriyet yaşaması

Uncu’ya (2016) göre, sistemde bireylerin yetenekleri, işe uygun olma durumları, yeterlilikleri gibi unsurların göz ardı edilmesi ayrımcılığa zemin hazırlamaktadır. Sadece tanıdıklarını ayıran bir kişi, yakın çevresindeki kişiler tarafından değerli bulunurken profesyonel olmaktan da uzaklaşmaktadır. Buradan yola çıkarak Uncu, ayrımcılığın başlıca nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Eğitimin az ve kültürlenmenin yetersiz olduğu toplumlarda bireycilik anlayışının hâkim olması

2. Topluluktan dışlanmamak için ayrımcılığın normalleştirilmesi
3. Ayrımcılığı yapan kişiye karşı minnet duygusunun hissedilmesi
4. Akraba ve aile ayrımcılığında hissedilen psikolojik baskı
5. Çok uzun süre aynı kişilerin kamu görevinde kalması
6. Aynı memleketten olma, hemşehrilik durumundan ötürü işlerin öne alınması
7. Bireyin sürekli olarak çevresindekilere iyilik yapmak zorunda hissetmesi ve böyle yapmazsa dışlanma yaşayacağını düşünmesidir.

Toplumda iş birliği, yardımlaşma, dayanışma gibi birtakım ilişki kalıpları vardır. Ayrımcılık da bu sürecin içinde kendiliğinden doğal yollarla oluşur (Demirbilek, 2018). Örgütlenme bilinç düzeyinin düşük olması da ayrımcılığa neden olmaktadır. Bu alanda maddi gelirin manevi kazançtan daha çok önemsenmesi özellikle akraba ayrımcılığının artmasına neden olmaktadır (Sancak, 2021).

Ayrımcı tutumların sektörün her aşında var olan zararları ise şu şekilde özetlenebilir:

1. Kabiliyet, iş tanımına uygunluk, yeterlilik unsurlarının dikkate alınmaması
2. İş stresinin artması ve tatmin duygusunun azalması
3. İşten ayrılma oranlarında artış görülmesi (Akan ve Zengin, 2018).
4. Genel ahlak kurallarının zedelenmesi
5. İş, aile, örgüt hayatının ritminin bozulması ve toplumdaki uyum sorunları
6. Kayırılma eyleminin içinde olmaktan ötürü durumu doğal karşılama

Ailelerin ayrımcılık kültürü içinde yetiştirdiği çocuklarda sürekli olarak hazıra konma psikolojisi baş göstermektedir.

1. Eksik özgüven
2. Sürekli kendisini birilerine muhtaç hissetme
3. Aşağılık kompleksi
4. Değersizlik ve yetersizlik duyguları ve semptomları baş göstermektedir (Turan, 2020).

Ayrımcılık ile İlgili Yapılan Diğer Araştırmalar

Aydoğan'ın (2008), “*Favoritism in the Classroom: A Study on Turkish Schools (Sınıfta Ayrımcılık: Türk Okullarında Bir Araştırma)*” adlı nicel araştırmasında 896 kişilik lise öğrenci grubuna anket uygulanmış, araştırma sonucunda ekonomik anlamda güçlü öğrencilerin sınıf ortamında kayırıldığına dair neticeye varılmıştır.

Polat (2013) tarafından yapılan “*Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kronizme (Eş-Dost Ayrımcılığına) İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi*” adlı araştırmasında eş-dost ayrımcılığının öğretmenler arasında yaş ve çalışma yılına göre farklılaştığı sonucuna varmıştır.

Argon (2016) “*Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Ayrımcılık Davranışları*” adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin nepotizm, kronizm, cinsiyet, terfi ve kendi çıkarları doğrultusunda ayrımcılık yaptıkları sonucuna varmıştır.

Akyol (2018), “*Ortaokul Yöneticilerinin Ayrımcılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişki*” adlı çalışmayı gerçekleştirmiştir. Diyarbakır ilinde bulunan 64 ortaokul ve bu okulda çalışan 3403 öğretmen arasında yapılan bu nicel çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin nadiren ayrımcı davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (Akt. Güner, 2019).

Gürer'in (2017) çalışması incelendiğinde eş-dost ayrımcılığının 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 (Akt. Demirbilek, 2018).

Abdalla vd.'nin (1998), “*İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Akraba Ayrımcılığı Algıları- Kültürler arası Bir Çalışma*” konulu çalışmaları, ABD'de tesadüfen seçilmiş 318, Ürdün'deki 126 insan kaynakları yöneticisinden oluşan bir örnekleme uygulanmıştır. Çalışmanın bulguları yorumlandığında gelişmiş ülke veya az gelişmiş ülke olması fark etmeksizin nepotizm ayrımcılığı uygulamalarının var olduğu sonucuna varılmıştır.

Chandler (2012) tarafından yapılan “*Siyahi Kadınların Akraba ve Eş-dost Ayrımcılığı, İş Tatmini ve İş Odaklı Verimlilik*” konulu araştırmasında nepotizm ve kronizmin iş verimliliği üzerindeki yansımaları üzerinde çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda siyahi kadınlar arasında kronizm algısının nepotizmden daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin Eğitim Yönetiminde Karşılaştıkları Ayrımcı Tutum ve Davranış Algılarının Anlaşılmasına Yönelik Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Loewe vd., (2007) araştırmalarını Ürdün’de yapmış ve kartopu yöntemi ile belirlediği 99 kişilik bir gruba nitel görüşme soruları yöneltmiştir. Ayrımcılık ile iş ortamında nasıl mücadele edilmesi gerektiği tartışılmıştır. Bu araştırmanın sonucu olarak şeffaf iletişim ve herkesin görev sorumluluklarını benimsemesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Akt. Demirbilek, 2018).

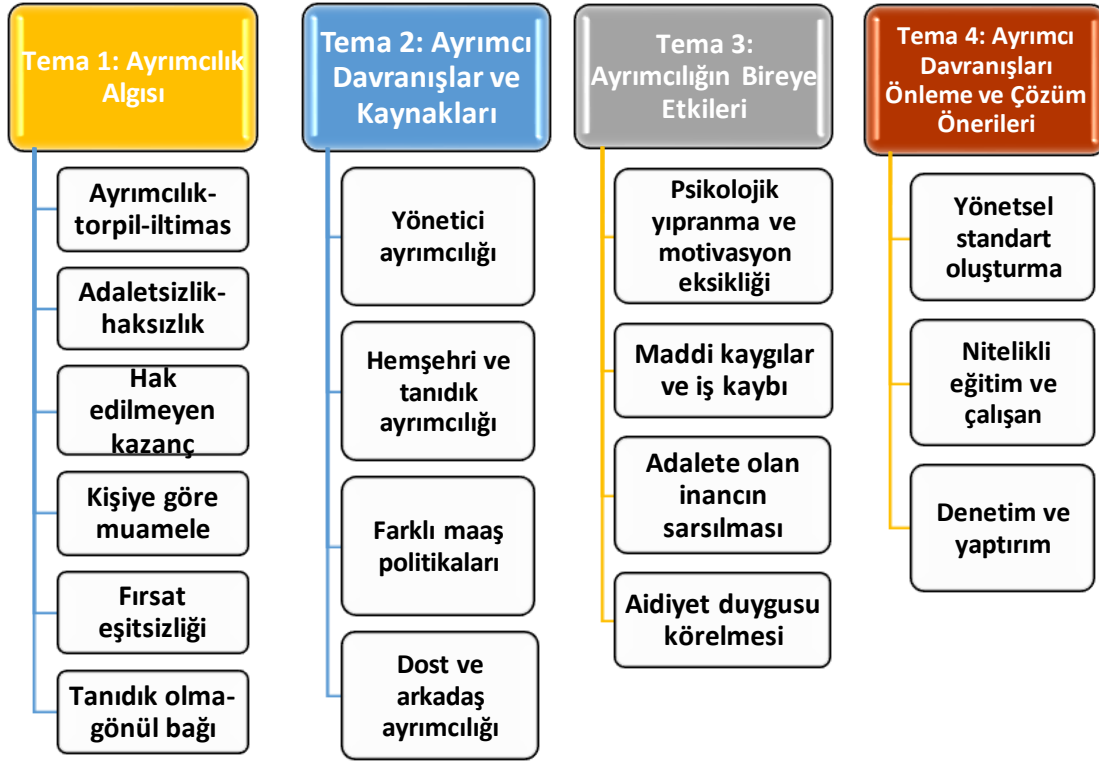
Pounder ve Blase (1988) “*Principal Favoritism: Explanations, Effects, and Implications for Practice (Temel Ayrımcılık: Uygulamaya İlişkin Açıklamalar, Etkiler ve Etkileri)*” başlıklı çalışmalarında 902 adet öğretmene yorumlanabilir sorulardan oluşan bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Yüzde elli civarında öğretmenin okul yöneticilerinin işe alım, işten çıkarma, görev dağılımı, ödül ve takdir gibi konularda ayrımcılık yapıldığını ifade ettikleri sonucu saptanmış; öğretmenler okul yöneticilerinin yaptıkları ayrımcı davranışların koruma ve kurum çalışanlarını kontrol altında bulundurma endişelerinden ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Moharib (2013), tarafından yapılan “*Effects of Parental Favoritism on Depression and Aggression in Saudi Arabian Adolescents (Ebeveyn Ayrımcılığının Suudi Arabistan Gençlerinin Depresyon ve Saldırganlıkları Üzerindeki Etkisi)*” isimli çalışmada ebeveynlerin bazı çocuklarına diğer çocuklardan daha olumlu ve toleranslı davranması olarak tanımlanan ebeveyn ayrımcılığında etkili olan etkenler incelenmiştir. Burada ebeveynin cinsiyeti ile kayırılan veya kayırılmayan çocuğun cinsiyeti ve ayrımcılığın ruhsal çöküntü ve saldırgan tavırlar ile arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve bu araştırma için 13 ile 18 yaş aralıklarında 11.411 erkek, 14.196 kız Suudi gencine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda erkek çocukların babaları tarafından, kız evlatların ise anneleri tarafından daha çok negatif tutum ve yaklaşım ile karşı karşıya geldikleri sonucuna varılmıştır ve cinsiyet faktörünün belirleyici olduğu gözlemlenmiştir (Akt. Güner, 2019).

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin yanıtlarından elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemi ile incelenmiş aşağıdaki temalara ulaşılmıştır. Kodlar benzerlik ve farklılıklarına göre önce alt kategorilerde düzenlenmiştir. Bu doğrultuda belirlenen temalar “ayrımcılık algısı”, “ayrımcılık

davranışları ve kaynakları”, ayrımcılığın bireye etkileri”, ayrımcılığı önleme yolları ve çözüm önerileri” olarak belirlenmiştir. Temalar ve alt kategoriler aşağıda gösterilmiştir.



Tablo 1: Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin Okul Yönetimindeki Ayrımcılık Davranışları ile İlgili Algılarının Belirlenmesi

Birinci araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Ayrımcılık algısı”dır. Katılımcı öğretmenlere ayrımcılık ile ilgili algılarının ne olduğu sorulmuş, kendilerindeki ayrımcılık algılarını yorumlamaları istenmiştir. Bu doğrultuda katılımcı öğretmenlerin soruya verdikleri yanıtlar üzerinden analiz yapılmıştır.

Öğretmenlerin ayrımcılık algılarına göre çıkan sonuçların ayrımcılık, torpil, iltimas, hak edilmeyen kazanç, fırsat eşitsizliği, haksızlık ve adaletsizlik, kişiye göre muamele kavramları ile ilişkili olduğu görülmektedir.



Şekil 1: Ayrımcılık Algısı

İkinci araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ayrımcı davranışlar ve kaynakları” başlığı altında katılımcılara yönetimden kaynaklı hangi tür davranışların ayrımcılık olduğu sorulmuştur. Verilen yanıtlar irdelendiğinde “yönetimin tutumu, hemşehri ve akrabalık ilişkileri, arkadaşları korumacı tavırlar ve farklı maaş politikaları” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ayrımcılığın çeşitli kaynaklardan olabileceğine yönelik yanıtları ve ayrımcı davranış türlerine ilişkin ulaşılan bazı görüşler aşağıdaki yer almaktadır.



Şekil 2: Ayrımcı Davranışlar ve Kaynakları

Üçüncü araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Ayrımcılığın bireye ve iş performansına etkileri” temasında katılımcı öğretmenlere “Çalıştığınız okullarda ayrımcı bir tutuma maruz kaldınız mı veya tanık oldunuz mı? Bu davranışın psikolojik durumunuza ve iş performansınıza etkisi nasıl oldu?” sorusu sorulmuştur.

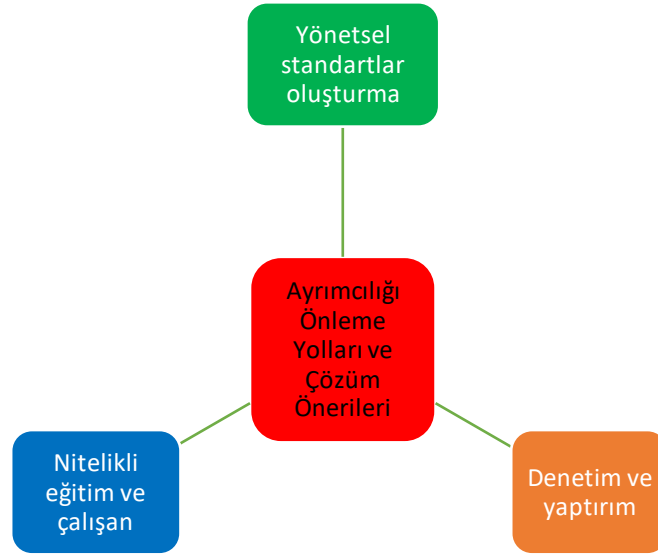
Verilen yanıtlar irdelendiğinde bir katılımcı hariç tüm katılımcıların ayrımcı tutuma maruz kaldıkları veya tanık oldukları saptanmıştır. Kişilere olan etkilerine bakıldığında “psikolojik yıpranma, maddi kaygı-işi kaybetme, adalete olan inancın sarsılması” alt başlıklarının ağırlıklı olduğu görülmüştür.



Şekil 3: Ayrımcılığın Bireye Etkileri

Dördüncü araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Ayrımcılığı önleme yolları ve çözüm önerileri” temasında katılımcılara ayrımcılığın engellenmesine yönelik fikir önerileri sorulmuştur. Verilen yanıtlara bakıldığında “yönetimsel standartların oluşturulması”, “çalışanların niteliğinin artırılması” ve “denetim ve yaptırım uygulanması” başlıkları oluşturulmuştur.



Şekil 4: Ayrımcılığı Önleme Yolları ve Çözüm Önerileri

Sonuç

Öğretmenlerin ayrımcı davranışlardan ne derce etkilendiği ve bunun iş performansına nasıl yansdığı ile ilgili yanıtla bakıldığında çoğunlukla işten soğuma, işi bırakmak isteme, kuruma aidiyet duygusunun zedelenmesi, performansın ve çalışma isteğinin düşmesi gibi önemli noktalara değinilmiştir. Özellikle okul yöneticilerinin/müdürlerin görev paylaşımı konusunda daha fazla ayrımcılık yaptığı yönünde görüş birliğine varılmıştır.

Genellemeye bakıldığında ayrımcı davranışlar gören öğretmenlerin verdikleri görüşme yanıtlarında bu durum ilk etapta kendilerini mutlu ve değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Fakat sonrasında örgütteki diğer üyelerin bu durumu fark etmesi ile bireyler ötekileştirilmeye ve yalnızlaştırılmaya maruz bırakılmaktadır.

Birey açısından bakıldığında kendisine ayrımcı yaklaşım sergileyen yöneticiye minnet borcu ve mahcubiyet duyması sebebiyle sorumluluğu olmayan fazladan işleri de yapmak zorunda hissetmektedirler. (tören ve kulüp çalışmaları, etütler, fazla mesai ve nöbet, ders saatinin artması vb.)

Genel çerçevede elde edilen sonuçlar analiz edildiğinde okul idarecilerinin ayrımcı yaklaşımları öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik olumsuz duygular beslemesine, işe yabancılaşmasına, yönetsel ve disiplineli açıdan yıkıcı tutumlar takınmasına neden olabilmektedir. Bu durumda okul öğretmenlerinin çalışma isteği azalmakta ve bu durum da eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapılan bu araştırmalar karşılaştırmalı olarak ele alındığında ulaşılan bulgulara göre okul yönetiminde torpil-ayrıcalık-iltimas durumlarının cinsiyet bazında incelenmiştir ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre çok daha fazla ayrımcılığa uğradığı saptanmıştır. Özellikle cinsiyetçi ayrımcılık noktasında yaşanmışlıkları mevcuttur. Öğretmenlerin yaş ortalaması arttıkça yaşadıkları veya tanık oldukları ayrımcı davranış deneyimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Kaynakça

Akan, D., Zengin, M. (2018) Okul yöneticilerinin ayrımcı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal Volume 5(5)*,

Büte, M. (2011). Ayrımcılığın 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. (2019). *Okul yönetiminde ayrımcılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki (Afyonkarahisar ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.

Fettahlıoğlu O. Ö.; Demir, S. (2014). İşletme yönetiminde yönetsel pandora: Meritokrasi ve yetenek yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 175-186.*

Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin ayrımcılık ve örgütsel destek algısı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Okçu, Veysel. (2021). *Eğitim örgütlerinde ayrımcılık ve işe yabancılaşma sorunsalı*. Ankara: İksad.

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 ayrımcılık ilişkilerinin sosyolojik bir değerlendirmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay.

Recepoglu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.

Sancak, A. (2021). *Okul yöneticilerinin ayrımcılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe Sözlük* (11. b.). Ş. H. Akalın (Ed.). Ankara: Türk Dil Kurumu.

Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

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