



Eğitim Yöneticilerinin Nepotizm Uygulamalarının Eğitimcilere Yönelik Etkilerinin Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi

Süleyman Özden

MEB Eğitim Yöneticisi

ozden042933@gmail.com, ORCID:0009-0002-7860-0891

İbrahim Demir

MEB Eğitim Yöneticisi

ihdemir@msn.com, ORCID:0009-0003-3139-6782

Özet

Araştırmanın genel amacı “eğitim yöneticilerinin nepotizm uygulamalarının eğitimcilere yönelik etkilerinin araştırma bulgularının değerlendimesi”ni belirlemektir. Bu nedenle İstanbul ili Esenyurt ilçesinde yer alan bir okulda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretim kademesi ve mesleki tecrübe yılları göz önünde bulundurularak yöneticilerin sergilediği kayırmacı-ayırımcı tutumlar ile ilgili algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumlarında yöneticilerin bu tür kayırmacı faaliyetler içinde olup olmadığını anlamak için birtakım araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Ayrıca bu araştırmada eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin davranışlarının öğretmenler üzerinde oluşturduğu algıda ve performanslarına yansımaları belirlenecektir. Yönetmel anlamda idareci kimliği olan kişilerin bir dış göz aracılığı ile kendi davranışları

üzerinde öz değerlendirme yapmalarını sağlamak amaçlanmaktadır. Kayırmacılık ile ilgili alan yazın tarandığında çoğunlukla özel sektör okullarındaki kayırmacı davranışlar üzerine çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmayla ise, kamudaki eğitimcilerin de benzer davranışlara maruz bırakıldığı ve bu etkinin aslında çok daha baskın bir şekilde sürdürüldüğü noktalarındaki tespitlerin alana fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Bu nedenle okullarda adil, birleştirici ortamların yaratılması, iletişim kanallarının güçlendirilmesi, herkese eşit mesafede bir yaklaşım benimsenmesi faydalı olacaktır. Herhangi olumsuz bir durumda alınan kararlar herkesi bağlayıcı nitelikte olacağı için kapsayıcı bir tutum sergileyen yöneticiler, öğretmendeki kayırmacı algıyı da böylece azaltabilecektir. Çalışma neticesinde ortaya çıkan bulguların, kurum idarecilerinin, işlerdeki kayırmacı davranışlarla ilgili personellerin algularını öğrenmelerine; bu bağlamda kurum idarecilerinin, faaliyetlerdeki kayırmacı davranışlarla ilgili bir öz eleştiri yaparak varsa eksikliklerini ve yanlış davranışlarını gözlemleyip, bunları düzeltmeleri için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yöneticisi, Nepotizm, Eğitimci, Araştırma Bulguları

Evaluation of the Research Findings of the Effects of Nepotism Practices of Educational Managers on Educators

Abstract

The general purpose of the research is to determine the “evaluation of research findings of the effects of nepotism practices of educational administrators on educators”. For this reason, it was tried to determine the perceptions of teachers working in a school located in Esenyurt district of Istanbul about nepotistic-discriminatory attitudes exhibited by managers by taking into account gender, age, teaching level and years of professional experience. In order to understand whether managers in educational institutions are involved in such nepotistic activities, answers to a number of research questions were sought. In addition, in this research, the reflection of the behavior of managers working in educational institutions on the perception and performance of teachers will be determined. It is aimed to enable people who have an administrative identity in a managerial sense to make self-assessment on their own behavior through an external eye. When the area related to nepotism was scanned in the summer, it was found that studies were mostly conducted on nepotistic behavior in private sector schools. With this study, it is expected that the determinations at the points where public educators are exposed to similar behaviors and this effect is actually maintained in a much more dominant way will benefit the field. For this reason, it will be beneficial to create fair, unifying environments in schools, strengthen communication channels, and adopt an equal distance approach to everyone. Since the decisions taken in any negative situation will be binding on everyone, managers who

exhibit an inclusive attitude will thus be able to reduce the perception of favoritism in the teacher. It is thought that the findings obtained as a result of the study will guide institution managers to learn the perceptions of employees related to nepotistic behavior at work; in this context, institution managers will observe their shortcomings and misbehavior, if any, by self-criticism about nepotistic behavior in activities and correct them.

Key Words: Education Manager, Nepotism, Educator, Research Findings

Giriş

Küreselleşmeyle birlikte insanlar yöneticilerden, eşitlik, adalet, şeffaf iletişim gibi kavramları benimsemelerini ve yaptıkları çalışmaların bu kavramlar etrafında şekillenmesini beklemektedirler. Her türden kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarında da yönetim faaliyetleri yürütülürken söz konusu kavramların dikkate alınmaması, liyakat ve yeterlilik kriterlerine önem verilmemesi yöneticilerin kayırmacılık yaptığı eleştirilerine sebep olmaktadır (Meriç ve Erdem, 2013).

Kayırmacılık tarihsel süreç boyunca meslek yaşantısının profesyonel olmayan davranışlarından biri olmuştur. Kayırmacı davranışlara maruz kalan çalışanlarda işten soğuma, işe yabancılaşma gibi durumlara neden olur (Okçu, 2021).

Bireyler adalet duygularını sorgulamaya başladıkları andan itibaren güvenleri zedelenir ve ayrımcı bir tutumla karşı karşıyadır denilebilir (Arslan, Polat ve Sakçak 2021). Ayrımcılık yapılmadan yönetimin; çalışanların tamamının faydasına olacak, belli kesimdeki kişiler ya da toplulukların çıkarları gözetmeden kaynaklarının, örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılacakları kararlar almaları gerekmektedir.

Kayırmacılık, işini iyi ve hakkaniyetli olarak yaptığı için değil, sadece ilişkilerinin güçlü olması, kişisel beğeniler nedeniyle bir kişinin onaylanmasıdır. Çoğu kez gizli olarak yapılan bu durum ahlak kavramını güçsüzleştirmektedir (Nadler ve Shulman, 2006).

Devlet ya da özel sektörde eşit şartlar altında çalışan bireyler arasında iltimas-ayrıcalık tanınan bireylerin olması manevi bağların bazı insanlar arasında daha güçlü olduğunu göstermektedir. Halk ağzında “torpil-iltimas” olarak da adlandırılan kayırmacılıkta kişinin hayatta, işinde başarılı olması için elinden tutulan birilerinin olması anlamı da yatmaktadır.

Türkiye’de özellikle kamu sektöründe sınavla istihdam sağlanan görevlendirmeler de sınavın daha

öncesinde bazı kesimlerin eline geçtiğinin kanıtlanmasıyla birlikte iptal edilmesi de kamu sektöründeki kayırmacı tutumun devam ettiğinin bir kanıtıdır (Argon 2016).

Eğitim sektöründe takım çalışması oluşturmak ve bu ruhu yaşatmak için çalışanların arasında güven ve eşitlik, değer görme duygusunun oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede adalet duygularını da güçlendirmekte ve çalışma zarfındaki moral-motivasyonu beslemektedir (Okçu, 2021).

Birçok kamu ve özel sektör alanlarında tanıdığı olan kimselerin vasıflarına ve iş yeterliliklerine bakılmaksızın sadece tanıdıkları aracılığıyla yerleştirilmesi de bir diğer örnektir (Meriç, 2012).

Birçok kurumda olduğu gibi özellikle özel okullarda da yönetici-idareci kimselerde kayırmacı davranışların devam ettiği görülmektedir. Bu durum öğretmen yeterlilik alanlarına bakılmaksızın sadece ilişkiler ile bir yerlere gelebilmeyi hedeflemiş insanların göz önünde tutulması ve topluluktan daha üstün görülerek ayrıştırılmasından dolayı meydana gelmektedir.

Öğretim örgütlerinde yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları törpülendikçe çalışanlar arasındaki bağlılık artacaktır. Bu da çalışanlara karşı nesnel bir değerlendirme yapmayı kolaylaştıracak, adaletli ve eşitlik bir bakış açısının yerleşmesine yardımcı olacaktır. Yöneticilerin, kendi resmi konumlarını daha etik bir çerçeve kullanmaları için liyakatin gerekliliklerini bilmeleri son derece önemlidir.

Okul yöneticilerinin davranışlarıyla ve sözleriyle çalışanlara örnek teşkil ettiği düşünüldüğünde liderlik özelliklerini olumlu yönde kullanmaları oldukça gerekli bir durumdur. Okullar uzun vadede eğitim girdilerini çıktıya dönüştüren kurumlardır. Bu nedenle kurumların öğretmenlere yüksek moral ve motivasyon sağlayıcı olmaları adına yönetici rehberliğine ihtiyaçları vardır (Geçer, 2015). Kayırmacılığın, farklı bilimsel çalışmalarda yer alan kavram karşılıklarının yanı sıra kayırmacılık türleri ve bunların toplumda nasıl yer bulduğuna dair önemli noktalar farklı çalışma, araştırma ve incelemelerde açıklanmıştır.

Kayırmacı bir davranışların ortaya çıkma sebeplerinden başlanarak Türkiye’de ve özellikle okul yönetiminde görülen kayırmacı tutumların öğretmen algısına nasıl yansıdığına yer verilmiştir. Örgütte kayırmacı davranışların oluşmasının ardından ortaya çıkabilecek sonuçlar ve bunlar için alınabilecek önlemler sıralanmıştır.

Bu araştırmada MEB’e bağlı olarak özel öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kayırmacı davranışları ne derece uyguladığını belirlemeye öncelik verilmiştir. Yöneticilerin bu davranışlarından örgüt bünyesinde çalışan öğretmenlerin ne derecede etkilendiğini belirlemek

amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı “eğitim kurumlarında yapılan kayırmacı davranışları ve bunların öğretmene etkisi”ni belirlemektir. Bu nedenle İstanbul’da yer alan bir özel okulda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretim kademesi ve mesleki tecrübe yılları göz önünde bulundurularak yöneticilerin sergilediği kayırmacı-ayırımcı tutumlar ile ilgili algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumlarında yöneticilerin bu tür kayırmacı faaliyetler içinde olup olmadığını anlamak için aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

Öğretmenlere göre kayırmacılık algıları nelerdir?

Öğretmenler çalıştıkları okullarda ne tür kayırmacı tutum ve davranışları tespit etmişlerdir?

Öğretmenlerin meslek yaşantılarında uğradıkları veya tanık oldukları kayırmacı durumlar var mıdır?

Öğretmenlere göre, ayrımcılığa uğrama, ötekileştirme durumlarına karşı ne tür tedbirler alınmalıdır?

Ülkemizde daha çok kamu okullarında yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarının var olup olmadığına yönelik çalışmalar literatürde fazlaca görölmektedir. Fakat kayırmacılık, söz konusunu sözleşmeli olarak çalışan özel okul öğretmenlerinin de tanık olduğu ya da bizzat maruz bırakıldığı bir durumdur.

Öğretmenlerin huzurlu ve eşitlikçi bir ortamda çalışmaları, dış etkenlerden uzaklaşarak eğitim faaliyetlerine öncelik verebilmeleri öğrenme ortamını etkilene bir unsurdur. Örgütte yönetimden kaynaklı bir ayrımcılık ortamı oluşturulduğunda öğretmenlerin motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin önceliklerini belirleme, yapıcı bir tutumla var olan sıkıntılara çözümsel yaklaşabilme becerilerini kullanmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin davranışlarının öğretmenler üzerinde oluşturduğu algıda ve performanslarına yansımaları belirlenecektir. Yönetimsel anlamda idareci kimliği olan kişilerin bir dış göz aracılığı ile kendi davranışları üzerinde öz değerlendirme yapmalarını sağlamak amaçlanmaktadır.

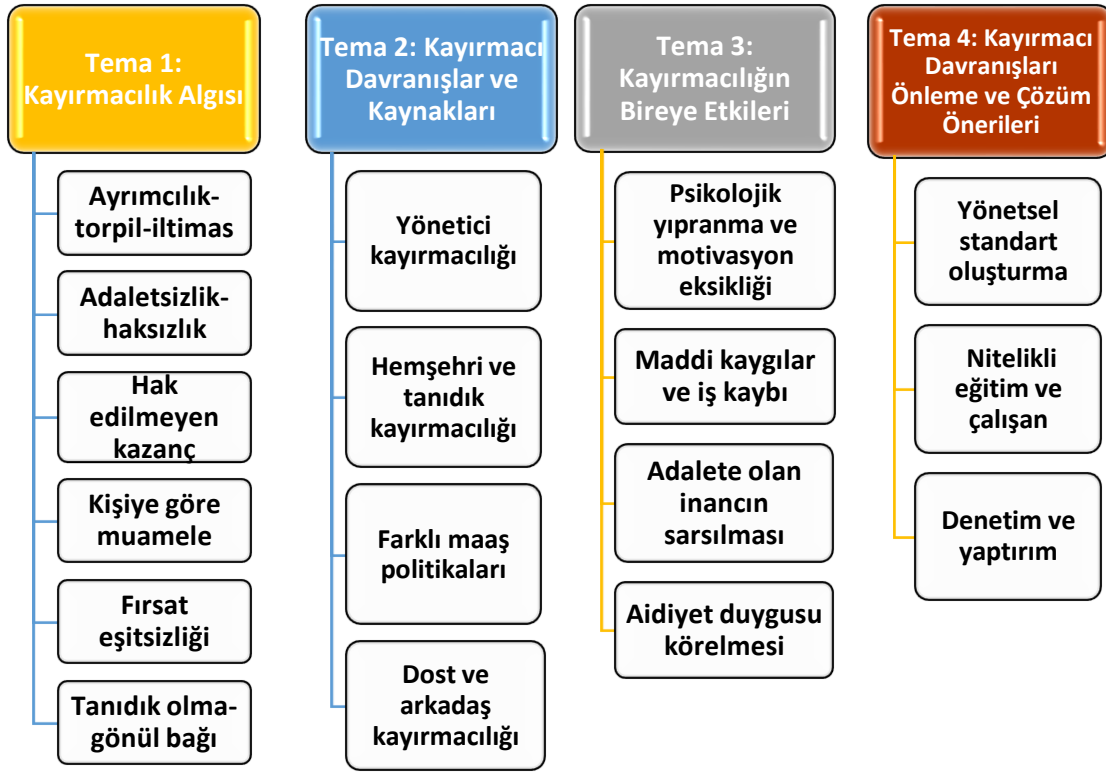
Çalışma neticesinde ortaya çıkan bulguların, kurum idarecilerinin, işlerdeki kayırmacı davranışlarla ilgili personellerin algılarını öğrenmelerine; bu bağlamda kurum idarecilerinin, faaliyetlerdeki kayırmacı davranışlarla ilgili bir öz eleştiri yaparak varsa eksikliklerini ve yanlış davranışlarını gözlemleyip, bunları düzeltmeleri için yol gösterici olacağı düşünölmektedir.

Kayırmacılık ile ilgili alan yazın tarandığında çoğunlukla özel sektör okullarındaki kayırmacı davranışlar üzerine çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmayla ise, kamudaki eğitimcilerin de benzer davranışlara maruz bırakıldığı ve bu etkinin aslında çok daha baskın bir şekilde sürdürüldüğü noktalarındaki tespitlerin alana fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu nedenle okullarda adil, birleştirici ortamların yaratılması, iletişim kanallarının güçlendirilmesi, herkese eşit mesafede bir yaklaşım benimsenmesi faydalı olacaktır. Herhangi olumsuz bir durumda alınan kararlar herkesi bağlayıcı nitelikte olacağı için kapsayıcı bir tutum sergileyen yöneticiler, öğretmenlerdeki kayırmacı algıyı da böylece azaltabilecektir.

BULGU VE YORUMLAR

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 “kayırmacılık algısı”, “kayırmacılık davranışları ve kaynakları”, kayırmacılığın bireye etkileri”, kayırmacılığı önleme yolları ve çözüm önerileri” olarak belirlenmiştir. Temalar ve alt kategoriler Şekil 1’de gösterilmiştir.



Okul Yönetimindeki Nepotizm Uygulamaları İle İlgili Algılarının Belirlenmesi

Birinci araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

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

Öğretmenlerin kayırmacılık 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: Kayırmacılık Algısı

Katılımcıların kayırmacılık algılarına ilişkin bazı örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Herhangi bir kurumda kendisine yakın olan bir kişinin yaptığı hataları, yaşattığı olumsuzlukları görmezden gelmez.” (Ö8)

“Kayırmacılık diğere bir adıyla adam kayırma adaletsiz bir biçimde yapılan ayrımcılık, bazı bireylere geçilen haksız iltimas yani kısacası hakların gasp edilmesi eylemidir. Kamu ya da özel sektör fark etmeksizin kurum ya da kuruluşlarda ve çeşitli örgütlerde yaşanan en önemli problem olarak görülmektedir. Sahip olunan bilgi ve becerilere bakılmadan bir takım öznel yorumlarla bireylere ayrıcalıklı durumlar yaratılarak torpil geçilmesi durumudur.” (Ö11)

“Bazı insanlara çok iş yaptırıp az maaş verme, çalışmayan ve hak etmeyenleri el üstünde tutma ve maddi tatmin.” (Ö3)

“Örgütlerde çalışan ya da yöneticilik yapan bireylerin kendilerine yakın gördüklerini koruyup kollamasıdır. Bir başka ifade ile torpil kavramı ile de eşdeğer bir biçimde kullanılabilir Bireyin

eğitim alanı ve yeterlilikleri göz önünde bulundurulmaz ve kişiye göre tutum takınma vardır. (Ö4)

“Kayırmacılık herhangi bir ortamda çeşitli gerekçeler ile bir kişi ya da kişilere belli konularda toleranslı davranmak, görmezden gelmek, yardım etmek veya beklenti durumunda kolaylıklar sağlamaktır.” (Ö12)

“Adil olduğunu söyleyip eşit davranmak gibi, birbirine karıştırılan iki kavramla ve biri diğerinin içinde kaybolan bir değerle anlatabilirim sanırım. Eşit davrandığında adil bir uygulamadan uzaklaşan, adil olduğunda ise bunu eşitlik değerlerinde el yordamıyla arayan bir sistemin kâh bilerek kâh bilmeyerek büyüttüğu manevi bir canavar, diyebilirim.” (Ö1)

“Yakınlarına ve tanıdıklarına kolaylık ve avantaj sağlamak.” (Ö2)

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak denilebilir ki, öğretmen çalışma yılları gözetilmeksizin çoğunluğun bu kavrama dair farkındalığın yüksek olduğu görölmüştür.

İkinci araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

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



Şekil 2: Kayırmacı Davranışlar ve Kaynakları

“Yönetimin kayırmacı davranışları olarak, görev paylaşımı yaparken ki adaletsiz tutumu, sosyal etkinliklerde kendisine yakın bulduklarını ön plana çıkarması, yöneticinin çeşitli sebeplerle ilişki kurduğu kişilere daha samimi davranırken diğer çalışanlara otoriter ve sert bir yaklaşımda bulunması, çalışanların performans değerlendirmesindeki kayırmacı tutumları örnek olarak verebilir. Bu davranışların yönetimdeki kişilerin kendi ekibini kurma, güç ve statü elde etme gibi sebepleri olabilir. Bulunduğu konumu koruma içgüdüleriyle hareket etmelerine sebep olabilir. Sonuç olarak yönetime güvenmeyen, aldığı kararları sorgulayan, mutsuz ve isteksiz çalışanlardan oluşan bir yapı meydana gelebilir. Böyle bir kurumda çalışanlar iş ya da kurum değişikliği arayışına girebilirler. Sık sık personel değişimi olan örgütlerde zamanla sistemsel problemlerle karşılaşılabilir.” (Ö15)

“Maaş politikası, iş yükünün dengesizliği, okuldaki bazı öğretmenlerin daha yakın arkadaş kontenjanından olarak diğer öğretmenlere kıyasla sürekli izinli sayılmaları ya da okula geç gelip erken çıkmaları kurumun güvenilirliği adına adalet çerçevesinde çözülmesi gereken bir problem olarak karşımıza çıkabilir.” (Ö11)

“Yönetimin örgütte çalışan bireylere adaletsiz ve ayrımcı tutumu, liyakate önem vermemesi, haklarını gözetmemesi, kayırdığı bireylerin olumsuz özelliklerini görmezden gelmesi, gelen, iş performansı dışında bireyin sadece kişisel özelliklerine göre bireye tavır takınması yönetimden kaynaklı kayırmacı davranışlardır. (Ö4)

“İş tanımının kişiden kişiye değişmesi, ortaya çıkan eksiklikler ile ilgili geribildirim niteliğinin değişkenlik göstermesi, izin ve mesai saatlerinin kişilere göre farklılık göstermesi, terfi ve maaş durumlarında kişilerin özellikleri ve yetkinliklerinin dikkate alınması yerine ilişkilerin belirleyici olması, kurumsal yapılar yerine ilişki ve tavsiye, uzaktan tanıdık bağlantı odaklı yönetim yaklaşımlarının sergilenmesi sayılabilir.” (Ö12)

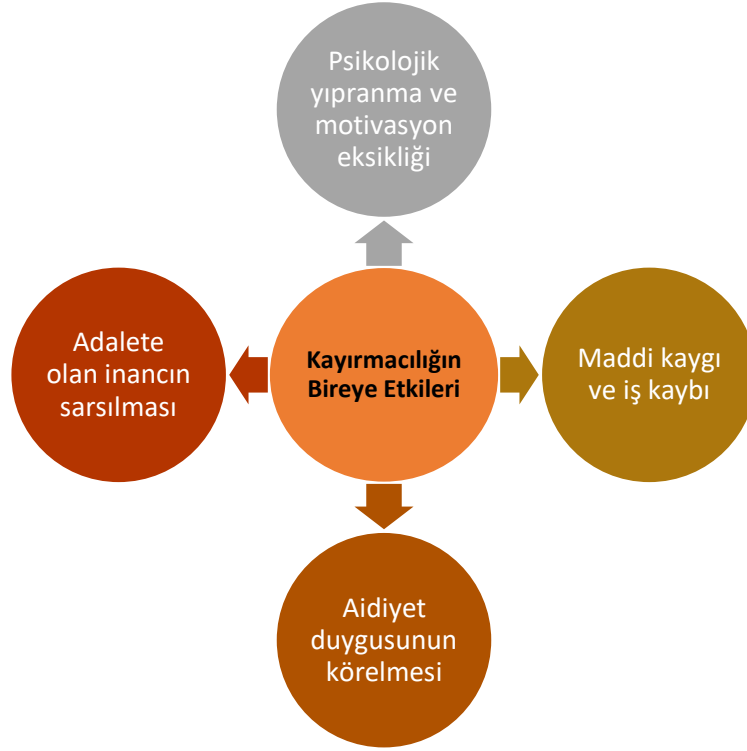
“Bir görevi kime vereceğini, görevin verilen kişi tarafından ne denli iyi yerine getirileceği değil de yönetime yakınlık derecesine göre verilmesi veya izinler konusunda kendi hassasiyetine ve yine yönetime yakınlığına göre izini hak ettiği veya hak etmediğine karar verirken yapılan adaletsizlik kayırmacılık olarak adlandırılabilir.” (Ö5)

“Bir kişinin yaptığı tüm olumlu davranışlara rağmen onu görmezden gelme, bir kişinin yaptığı hatayı görmezden gelme ve normal bir şekilde iş hayatına devam etmesidir.” (Ö8)

Verilen yanıtlar yorumlandığında bu davranışların çoğunluğun yönetimden, akraba, eş-dost ve tanıdık olma durumundan kaynaklanan davranışlar olarak belirtilmiştir.

Üçüncü araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “kayırmacılığın bireye ve iş performansına etkileri” temasında katılımcı öğretmenlere “Çalıştığınız okullarda kayırmacı 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 kayırmacı 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. Bu konuda, kayırmacı tutumların bireye etkisi aşağıda detaylandırılmıştır:



Şekil 3: Kayırmacılığın Bireye Etkileri

“Geçmiş dönemde çalıştığım kurumda kayırmacı davranışa tanıklık ettiğim durumlar oldu. Siyasi ilişkilerin yoğun olarak ön planda olduğu bir kurumda görev aldım. Yönetimin aldığı kararlar siyasi ilişkilerini kullanan kişilere uygulanamadığı kayırmacı davranıldığı gözlemliyordum. Örneğin kurumda belli dönemlerde rotasyon uygulanmaktaydı, istediği yere geçmek isteyen veya yer değiştirmek istemeyen öğretmenler ilişkilerini kullanarak istediklerini elde edebiliyorlardı. Yönetici seçimi yapılırken liyakat göz ardı edilerek siyasi yönetime yakınlığı olanlar tercih ediliyordu. Bu durum kuruma olan güvenimi ve aitlik duyguma zarar verdiğini söyleyebilirim. Kurumla aramda olan bağı zayıflatmıştır. Kurum içerisinde liyakatin, verilen emeğin göz ardı edilmesi, görevde yükselmenin siyasi ilişkilere dayanması kariyer fırsatlarının olmaması motivasyonumun düşmesine farklı iş arayışlarına girmeme sebep olmuştur.” (Ö15)

“Kayırmacı davranışa şahit olduğum durum sonucunda iş hayatındaki kilit pozisyonlara kayırmacılık usulü ile gelen çalışanlar, öncelikle örgütteki adalet duygusunu olumsuz

etkilemektedirler. Bunun yanında iş verimliliği ve iş doyumunu üzerinde negatif bir pozisyon yaratmaktadır. Ayrıca birey üzerinde ve örgüt içinde çatışma, strese neden olma, örgüte olan inancın azalması, motivasyonun düşmesi, sosyal yabancılaşma, çalışılan kurumda gereksiz olma hissi gibi psikolojik durumlara sebebiyet verdiği gözlemlenmektedir.” (Ö4)

“Geçmişte bölüm başkanımın zümre arkadaşlarımdan bazılarına karşı kayırmacı tavır gösterdiğini düşünmüştüm. Çatışmaya müsait olan arkadaşlarımıza performansları, eksiklikleri ile ilgili geribildirim vermekten kaçınırdı. Eksik çalışmaları olduğuunda bunun telafisini istemek yerine konuyu kapatırdı. Bu iki arkadaşın işlerini yaptığına da zaman zaman şahit oldum. Bu arkadaşların iş hakkında söylenmelerini engellemek için iş yüklerini eşit dağıtmak yerine onların mazeretleri her zaman dikkate alınırdı.” (Ö12)

“Evet hem maruz kaldım, hem tanık oldum hem de bu tür davranışı gerçekleştirmeye zorlandım. Bu durum beni daha çok adaletli olma dürtüsü altında psikolojik olarak baskıladı. Her hareketim de kendimi sorgular hale geldim. İş performansında, güvensizlikten kaynaklı yöneticilerime karşı hissettiğim soğukluk beni görevlerimi yaparken zorladı.” (Ö5)

“Pozitif ve negatif manada maruz kaldım. Mesleğimin ilk yıllarında pozitif olarak maruz kaldığım bu durum önce beni mutlu etti hatta daha da ileri götürerek gururlandırdı fakat kısa bir zaman geçtikten sonra bunun bir mutluluk ve motivasyon aracı olamayacağını gördüm. İkisinde de tepkim aynı duruşta olmak ve reddetmek ile gerçekleşti.” (Ö1)

“Kayırmacılık her yerde! Kayırmacılığa maruz kalan bir birey olarak çalıştığım kurumda maaşlar konusunda yapılan adaletsizlik çalışma performansına ve isteğime negatif yönde etki etti. Ayrıca bu durum psikolojik olarak bende moral-motivasyon düşüklüğüne neden oldu.” (Ö11)

“Evet, maruz kaldım. Bu durum haliyle iş verimini düşürmekte. Zamanla idealizmin kaybolmasına neden oluyor. Yaptığınız için maddi ve manevi olarak karşılığını göremeyince bir süre sonra işi yapmış olmak için yapıyorsunuz.” (Ö16)

“Özel sektör çalışanı olarak meslek hayatımda birçok kez kayırmacı tavırlar ile karşılaştım. Bu tür durumlarda kendimi değersiz ve çaresiz hissettim. İşe ve kuruma karşı aidiyet duygum zedelendi ve emek duygum azaldı.” (Ö13)

“Yöneticinin bazı kesimlere daha yakın olması sebebiyle o kişilere daha ayrıcalıklı davranıldığını gördüm. İster istemez duygusal olarak demoralize oldum ve sürekli aynı kişilerin tercih edilmesinden dolayı işimi kaybetme, maddi olarak sıkıntıya düşme tedirginliği yaşadım.” (Ö14)

Dördüncü araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “kayırmacılığı önleme yolları ve çözüm önerileri” temasında katılımcılara kayırmacılığın engellenmesine yönelik fikir önerileri sorulmuştur. Verilen yanıtlara bakıldığında “yönetimsel standartların oluşturulması”, “çalışanların niteliğinin artırılması” ve “denetim ve yaptırım uygulanması” başlıkları oluşturulmuştur. Aşağıda tablo ve bazı katılımcı görüşleri yer almaktadır:



Şekil 4: Kayırmacılığı Önleme Yolları ve Çözüm Önerileri

“Kayırmacılığın engellenmesi için eşit, adil, özgür, etik bir şekilde değerlere uygun ve liyakate dayalı bir eğitim sistemi uygulanmalıdır. Uygulanacak olan bu eğitim sistemi, içinde bulunan bireyler tarafından güven esasına dayanmalıdır. Güven esasıyla varlık gösteren bu eğitim

sistemi, aynı zamanda bünyesindeki bireylere huzur ortamı sağlayarak onları yaratıcı olmaya da teşvik etmelidir.” (Ö11)

“Kurumsal ilkelerin belirlenmesi ve işletilmesi için yapılar oluşturulmalıdır. Her uygulama için standartlar ve uygulamalar net biçimde tüm çalışanlar tarafından bilinirse ve yöneticiler bu standartları ilkeli biçimde işletirse kurumda adalet sağlanır. Yönetici özellikleri de burada önem taşımaktadır. İlkeli, adil ve tüm çalışanlara eşit mesafede hareket eden yöneticiler kurumsal yapıları kolaylıkla işletebilmektedir. Kurumların şeffaf ve hesap verilebilir özellikler taşıması çalışanlarda güven oluşturur. Kurumun terfi süreçleri de çalışanlar tarafından net biçimde bilinmelidir. Hangi göreve hangi özellikteki bireylerin atanacağı kurumsal olarak bilinmelidir.” (Ö12)

“Etik davranışların geliştirilmesine önem verilmeli, özel ya da devlet kurumu fark etmeksizin önceliğin halka hizmet bilinci olduğu unutulmamalı, görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacı ile kullanılmaması, dürüstlük, tarafsızlık ve saygınlığın temel ilke olarak algılanması ,hediye alma ve bunun sonucunda menfaat sağlama durumlarına kanuni olarak ceza getirilmesi ,çalışanların liyakat ilkesine bağlı olarak kurumlara getirilmesine özen gösterilmesi gibi durumlar kayırmacılığın önüne geçilmesinde çözüm odaklı olacaktır.(Ö4)

“Maalesef ülkemizde kayırmacılık her alana yayılmış ve oldukça normalleştirilmiş bir durum, bu sebeple bu engellemek uzun bir süreç gerektireceğini düşünüyorum. Öncelikle zihniyet yapısının değişmesi liyakatin esas alındığı iş ortamlarına ihtiyacımız var. Bunun dışında işe alımlarda daha objektif ölçütler kullanılabilir.” (Ö16)

“Kayırmacılığın önlenmesi için örgütün sisteminin sağlam temeller üzerine kurulması gerekmektedir. İşe başlayan birinin çalıştığı süre zarfında çıkması gereken kariyer basamakları belirlenmelidir. Örneğin 10 yıl içerisinde gösterdiği performans, girdiği sınavlar neticesinde ulaşabileceği pozisyonu ön görebilmelidir. Yönetici seçimi yapılırken güvenilir iş ile ilgili etik ve ahlaki kurallara uyan, işinde özverili ve liyakat sahibi kişiler seçilmelidir. Örgütte A'dan Z'ye tüm çalışanlar sistemde oluşabilecek herhangi bir kayırmacı davranışı hoş görmeyecek bir kurum kültürü oluşturulmalıdır.” (Ö15)

“Ben bu konuda balığın baştan kokacağını düşünmekteyim. Kayrılarla göreve gelmiş bir yöneticinin görevlerini yine aynı sistemle yürüttüğünü ve bu alışageldiği düzeni her çıkarı olan kişiye uyguladığını düşünüyorum. Bu nedenle yönetim düzenlemeleri planlanmalı.” (Ö5)

“Çok sıra dışı bir öneri gibi gelebilir fakat bence işi, pozisyonu her ne olursa olsun hepimizin geçmişiyle barışması ve kabul etmesi gerekiyor. Hizmet içi eğitimlerde önceliğin bu gibi içsel yönetim becerilerine yönelmek gerektiğini düşünüyorum.” (Ö1)

“Zor bir şekilde verilen kararları denetleyen ve denetleyenleri de denetleyenler olmalı. Hatta bu alanda çeşitli yaptırımlar ve yer değişiklikleri uygulanabilir.” (Ö3)

“Tarafsız bir yönetici, objektif bir değerlendirme ve denetleme sistemini sağlamak.” (Ö6)

“İsimsiz bir şekilde şikâyet yapabilmek için çeşitli platformların oluşturulması, denetim mekanizmalarının geliştirilmesi ve denetimlerin sıklaştırılması” (Ö2)

“Kayırmacılık tüm çalışanlara tarafsız ve eşit mesafede durmakla sağlanabilir. İş ile kişisel ilişkiler ayrıştırılarak profesyonel yaklaşmak gerekir.” (Ö9)

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç

Bu araştırmada “özel öğretim kurumlarında yöneticilerin kayırmacı tutumlarının öğretmenlerde tarafından nasıl algılandığı” konusu belirlenmiş ve konunun araştırma soruları oluşturulmuştur. Kayırmacılık durumunun somut yansımalarını görmek adına yarı yapılandırılmış görüşme formları ile yapılan görüşmeler sonucunda birtakım demografik veriler elde edilmiş, öğretmenler mevcut kavramı kendi algılarına göre tanımlamışlardır. Kayırmacı davranış türlerine dair deneyimsel bir yaşanmışlık ve kavram açıklamasından ziyade genele yönelik kapsayıcı açıklamalar vermişlerdir. Bu verilerin ağırlık olarak toplandıkları konu başlıklarına göre temalar oluşturulmuş ve her bir temanın alt başlıkları verilen yanıtlar üzerinden detaylandırılmıştır.

Cinsiyet ve yaş farkı gözetmeksizin görüşmeye katılan 2 öğretmen dışında 14 öğretmenin kayırmacılığa maruz kaldığı veya tanık olduğu ile ilgili yanıtları mevcuttur. Özellikle kadın öğretmenlerin çalışma motivasyonunu güçlü tutma anlamında ayrımcı davranışlarda erkek öğretmenlere göre çok daha fazla maruz kalarak etkilendiği görülmüştür.

Tartışma

Kavramsal çerçevede, adam kayırmacılığı ve siyasal kayırmacılık ana ve alt başlıkları mevcuttur fakat araştırmanın bulgularında siyasal kayırmacılığı yönelik bir yanıtta rastlanmamıştır. Araştırmada en çok rastlanıldığı vurgulanan kayırmacılık türü eş-dost kayırmacılığıdır. Kavramsal çerçevede kamuda özellikle akraba kayırmacılığının yoğun olduğu belirtilmektedir.

Katılımcılar, görüşme sorularına verdikleri yanıtlarda “kayırmacılık kavramının tanımını” yapmışlardır. Bu tanımların genellemesine bakıldığında kayırmacılığın sadece eğitim kurumlarında değil birçok kamu ve özel sektör alanlarında da görüldüğu sonucu çıkmaktadır.

“Kayırmacılığın dayanakları ve türleri” alt probleminde kavramsal çerçeve yöneticilerin başvurdukları kayırmacılık şekillerini akraba, eş-dost kayırmacılığı şeklinde ağırlıklı olarak gruplandırılmıştır ve görüşme sorularında da literatürdeki sınıflandırma ile benzer bir tablo ortaya konulmuştur. Tam anlamıyla kayırmacılık türlerini açıklayan öğretmen sayısı 2 kişidir. Diğer katılımcılar ise çoğunlukla kayırmacılık türlerini tanımlamadan sadece yaşadıkları deneyimleri aktarmışlardır.

“Kayırmacılığın bireye ve iş yaşantısına-performansına etkisi” alt probleminde Katılımcıların cinsiyet farkı gözetmeksizin yönetimdeki kayırmadan manevi olarak etkilendikleri, psikolojik çöküntü hissettikleri ve motivasyon eksikliği yaşadıkları çıkarımına varılmıştır. Bunun sonucunda işi bırakma, devamında oluşabilecek maddi kayıplar, aidiyet duygusunun yitilmesi ve görevlendirmelerin liyakate yönelik yapılmaması gibi sorunlara yoğunlaşmışlardır. Yönetime olan güvenin sarsılması, çalışanlar arasındaki eşişsizlik algısının normalleştirilmesi durumları oluşmaktadır.

“Kayırmacılığın önlenmesine yönelik çözümler önerileri” incelendiğinde probleme sunulan çözümler önerilerinden yönetsel standart oluşturma, caydırıcı ceza ve yaptırımlar uygulanması, denetlemelerin sıklaştırılması yanıtlarına dair fikir aynılığı mevcuttur.

Öneriler

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma İstanbul ilinin Sarıyer ilçesindeki tüm özel okullarda uygulanarak farklı örneklemeler üzerinden çıkan sonuçlar kıyaslanabilir.

Araştırma K-12 (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) düzeylerinin hepsinde eğitim veren bir özel öğretim kurumunda uygulandığı için kapsamı daraltılıp, genişletilebilir.

Araştırmanın sorusunun devlet okullarında nicel ve nitel anlamda fazlaca uygulandığı görüldüğünden ayrıca Yüksek Öğretim Kurumları'nda da uygulanabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.

Kayırmacılığı Engellemeye Yönelik Öneriler

Eğitim kurumlarının vizyon ve misyon düzenlemeleri yapılarak eşitlik, adalet, liyakat, güven kavramları bu çerçeveye alınabilir.

Okullara alınan öğretmenlerin cinsiyet dağılımının dengeli olması sağlanabilir. Yöneticinin kendi cinsiyetine benzeyen kadrolar oluşturması sadece kadın ya da sadece erkek öğretmenlerden bir grubun varlığını doğuracağından bu uygulama cinsiyetçi kayırmacılığı önleyebilir.

Tören ve komite görevlendirmelerinde sadece belirli öğretmenlerden oluşan bir grup yerine daha kapsayıcı ve dengeli bir görev dağılımı yapılabilir.

Okul yöneticilerinin ayrımcı davranışlarını denetleyen bir kurul düzenli olarak eğitim kurumunu gözlemleyebilir ve öğretmenlerin görüşlerini alabilir.

Eğitim kurumunda lisans mezunu olarak çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin alan içi lisansüstü programlarda eğitim alarak farkındalıklarının, yeterliklerinin artırılarak eğitim yönetimi ve denetimi alanına hâkim olmalarının sağlanabilir.

Kaynakça

Araslı, H., M. Tümer (2008). Nepotism, Favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.

Demirbilek, N. (2018). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güven etkisi (Yayımlanmamış 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.

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

Özsemerci, K. (2002). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Sayıştay Araştırma Dizisi*.

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

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, ř. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.

TEPAV, (2006). Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri, Türkiye Büyük Millet Meclisi Raporu, Ankara.

Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), (239-249).

Turan, S. (2020). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Denetimi ve Yönetimi Ortak Y.L. Programı*, İstanbul.

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

Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.