

## Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları

### Favouritism Behaviors Of Primary School Managers From Teachers' Point Of View

Türkan ARGON

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD Başkanı Bolu

İlk Kayıt Tarihi: 27.10.2014

Yayına Kabul Tarihi: 22.01.2015

#### Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşleri doğrultusunda ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışlarını belirlemektir. Nitel araştırma deseni ile yürütülen araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında lisansüstü öğrenimine devam eden, aynı zamanda "Y" merkez ilçe ilkokullarında görev yapan 15 öğretmen oluşturmaktadır. Görüşme formu ile toplanan veriler içerik ve betimsel analiz teknikleri ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre: Yöneticiler okullarda siyasi, eş, dost, akraba, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi menfaatleri konularında kayırmacılık yapmaktadırlar. Kayırmacılıktan yararlananlar istek ve işlerini kolaylıkla yaptırma (ders saati, nöbet çizelgesi, izin vb.), prestijli görevlerle haksız makam sahibi olma, haksız kazanç sağlama vb. konularda ayrıcalıklı kılınmaktadır. Kayırmacılık sonucu okulda çalışanların kendilerine, yöneticiye, kuruma, hizmetin yürütülmesine ve çalışma iklimine yönelik olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kayırmacılık, ilkokul, yönetici, öğretmen.

#### Abstract

The aim of this research is to determine favouritism behaviours of primary school managers from teachers' point of view. Study group of the research carried out with qualitative research pattern consists of 15 teachers working in "Y" central district primary schools while continuing their graduate teaching in 2013-2014 academic year. Data collected by interview form were resolved with content and descriptive analysis techniques. According to research results: Managers exhibit favouritism behaviours at schools depending on politics, friends and relatives, gender, union, award-penalty, promotion and their own interests. The ones benefiting from favouritism have priorities in having their wishes and procedures met easily (regarding lesson programs, duty schedules, leaves etc.) and becoming authorities unduly in prestigious duties etc. As a result of favouritism, people working at schools develop negative attitudes towards each other; the manager; institution, the service given and the working climax.

**Keywords:** Favouritism, primary school, manager, teacher.

## 1. Giriş

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde pozisyonlara uygun ve yeterli insan kaynaklarını seçmeleri ve görevlendirmeleri oldukça önemlidir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi ilkeleri açısından yeterlik, kariyer, eşitlik, güvence, yansızlık (Argon ve Eren, 2004); etik ilkeler açısından adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, insan haklarına saygı, hukukun üstünlüğü, sevgi, saygı, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak vb. (Aydın, 2002) özellik ve ilkelerine dikkat edilmesi örgüt yönetimlerinin başarısını artıracaktır. Bununla birlikte örgütlerde zaman zaman bu özelliklerin göz ardı edilerek, aranan özellik ve yeterlikler yerine başka kıstasların ön plana çıktığı durumlar yaşanabilmektedir. Bu durumların başında hizmetlerin yürütülmesinde bazı kişilere ayrıcalıklı davranılması, diğer bir ifadeyle kayırmacılık gelmektedir.

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken etik dışı davranışlardan olan kayırmacılık (Aydın, 2002; Baydar, 2004; Sayılı ve Kızıldağ, 2007; Aydoğan, 2009), yönetsel işlemleri yerine getiren çalışanın yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması, arka çıkmasıdır. Örgütlerde işe alma, yükseltme, eğitim, ücretlendirme, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi farklı insan kaynakları uygulamalarında kendini gösteren kayırmacılığın (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013) olduğu örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağımsız şekilde yürütülmesi oldukça zordur (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Türkiye’de hukuki olarak kabul edilmemesine rağmen, kayırmacılığın uygulamada yaygın olduğu birçok resmi raporda yer almış, bürokrasinin önemli işlemsel sorunlarından biri olduğu belirtilmiştir (TÜSİAD, 1995; Yılmaz ve Kılavuz, 2002; Bayhan, 2002; Özsemerci, 2002; Günay, 2004). Türk Dil Kurumu kavramı birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma, haksız yere yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma şeklinde tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>). Kayırma sürecindeki ilişki dikey ve hiyerarşik olarak betimlendiğinde, kayıran genellikle hiyerarşinin tepesinde, kayırılan veya korunan kişi ise daha alt kademede bulunmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010). Adam kayırmacılık, kollamacılık, iltimas ve torpil gibi kavramlarla eş anlamlı olarak bilinen kayırmacılıkta örgütlerde görevlendirmelerde liyakat yerini akrabalık, hemşerilik, arkadaşlık, dostluk gibi kişisel faktörlere bırakıp, bazı kişiler için haksız yere ve yasalara aykırı olarak desteklenme ve korunma durumu ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2001; Özsemerci, 2002; Köpürü, 2007; Turgut, 2007; Aytaç, 2010; Büte 2011).

Örgütsel yaşamda karşılaşılan kayırmacılık türleri akraba, eş-dost, siyasal, hizmet, cinsel kayırmacılık ve patronajdır (Özsemerci, 2002; Aközer, 2003; Büte ve Tekarslan, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Meriç ve Erdem, 2013; Kurt ve Doğramacı, 2014). Akraba ve eş-dost kayırmacılığı geleneksel bağlarla ilişkilerin yoğun olduğu toplumlarda yaygın olup kamu görevlilerinin istihdamında akraba, eş-dost ilişkileri esas alınmaktadır. Kişinin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi özellikleri akraba kayırmacılığında yerini politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri ve bir nevi kan bağı esas alınarak görevlendirmeye bırakırken; eş-dost kayırmacılığında akrabaların yerini aynı memleketten olma, aynı topraklar üzerinde büyüme gibi faktörler nedeniyle eş-dost, arkadaş ve benzeri kişiler almaktadır (Aktan, 2001; Özsemerci, 2002; Yılmaz, 2007; Çınar, 2009; Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013; Çakır, 2014). Akra-

ba kayırmacılığı Türkiye’de kayırmacılığın en yaygın türüdür (Meriç ve Erdem, 2013). Her iki tür kayırmacılıkta da kayırılan kişinin yeterli uzmanlığa ve bilgiye sahip olamaması verimsiz kalmasına, örgütsel açıdan ise istenen sonuçlara ulaşılamamasına sebep olmaktadır (Çakır, 2014). Siyasal kayırmacılıkta siyasal partilerin iktidarı kazandıktan sonra kamu kurumlarındaki mevcut kadrolara veya yeni kadrolara kendi partililerini istihdam etme eğilimiyle bir anlamda yandaşlarını seçim döneminde gördükleri yardımlar dolayısıyla ödüllendirmeleri ve haksız menfaatler sağlamaları söz konusudur (Aktan, 2001; Özsemerci, 2002; Çakır, 2014). Siyasal kayırmacılığın en önemli olumsuz sonucu yönetimi siyasallaştırıp, kamu görevlerine yapılan atamalarda siyasi faktörlerin birinci derecede rol oynamasına neden olmasıdır (Eryılmaz, 2002). Bu durum Türkiye’de baskı unsuru olarak kendini gösterip (Meriç ve Erdem, 2013), bürokrasinin özerkliğini kaybetmesine sebep olmaktadır (Çakır, 2014). Hizmet kayırmacılığında siyasal iktidarlara gelecek dönemlerde iktidarda kalabilmek için bütçe kaynaklarını oylarını yükseltip koruyacak olan kendi seçim bölgelerine tahsis ederken, bir anlamda bütçe kaynaklarının yağmalanıp israf edilmesine neden olmaktadır (Aktan, 2001; Özsemerci, 2002; Dileyici ve Özkıvrak, 2010). Bu durum gerçekten ihtiyacı olan bölgelerin bütçe kaynaklarından mahrum kalmasına neden olmaktadır. Cinsel kayırmacılıkta, yöneticilerin sıradan personele tanımadığı ayrıcalıkları, cinsel ve/veya romantik ilişki yaşadığı kişilere sağlaması söz konusu (Meriç ve Erdem, 2013) olup, kurumda çalışanlar arasında yeterlik ve başarı yerine cinselliğin ön plana çıkıp, karşı cinsin avantaj sağladığı düşüncesini beraberinde getirmektedir. Patronaj ise üst durumda olan biri tarafından kollanma ve desteklenmedir (Karakas ve Çak, 2007). İktidara gelen siyasal güçlerin kamu kurumlarında çalışan üst düzey bürokratları görevden alıp, bu görevlere kendi yandaşlarını atamaları örnektir (Özsemerci, 2002).

Hangi türü olursa olsun kayırmacılık, çalışanlar tarafından istenmeyen olumsuz bir durumdur. Kayırmacılıkta kamu yetkisi kural ve amaç dışı kullanıldığından bir nevi yolsuzluğun da parçası olmakta (Emre, 2003), kamu yönetiminde önemli bozulmalara yol açmaktadır. Çalışma ortamında iletişim, etkileşim, işbirliğinin bozulup düşmanca davranışlarla çatışmaların çıkmasına neden olduğu gibi, diğer çalışanların motivasyon ve performansını düşürmekte, iş doyumunu ve tatminini azaltmakta, adalet ve güven duygularını zedelenmektedir. Nitelikli, yeterli çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerini düşürerek uzaklaşmalarına neden olabilmektedir. Kayırmacılıkta kurumlarda yönetici davranışları kritik öneme sahiptir. Çünkü çalışanlar yöneticilerin davranışlarını örnek almaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların etik davranması için yöneticilerin kurumlarda etik davranışlar sergilemesi önemlidir. Ayrıca yönetici davranışlarında kayırmacılığın olmaması ve çalışanlarca kayırmacılık gibi algılanmaması için kurumlarda hizmetlerin yürütülmesinde etik davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Yapılacak bu tür uygulamalar çalışanların motivasyon ve performanslarını yükselteceği gibi işe ve kuruma olan bağlılıklarını da artıracak, buna karşın çatışma, devamsızlık, geç kalma, işten kaytarma ve iş yavaşlatma gibi olumsuz davranışları ortadan kaldıracaktır (Kırel, 2000).

Kayırmacılık okul yönetimi açısından, yöneticinin kendisine yakın hissettiği çalışanları hak etmedikleri halde yasalara aykırı olarak desteklemesi ve korumasıdır (Erdem ve Meriç, 2012). Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de genelde eğitim yöneticilerinin özelde okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken, yürürlükteki yasaların yanında mesleki etik ilkelerine uygun davranışları beklenmektedir (Bur-

salıoğlu, 1991). Yöneticilerinin yönetimsel süreçlerde insan kaynakları ve etik ilkelere doğrultusunda davranmamaları, çalışanları arasında çeşitli şekillerde kayırmacılık yapmaları beraberinde bireysel ve kurumsal olumsuzlukları getirecektir. Bu durumu engellemeye yönelik çalışanlarının çalışma yaşamını düzenlemek için Türk kamu bürokrasisinde 2004’de 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu oluşturulması hakkında kanun çıkarılmış, bu kanuna dayalı olarak Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile etik ilkeler belirlenmiştir. Söz konusu ilkeler tüm kamu kurum ve görevlileri gibi okul yöneticileri için de geçerlidir. Bu yönetmeliğin 14. maddesine göre kamu görevlilerinin görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamayacakları, akraba, eş, dost ve hemşeri, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamayacakları yasal bir zorunluluktur (Meriç ve Erdem, 2013). Bununla birlikte millî eğitim sisteminde zaman zaman kayırmacılık uygulamalarına rastlanılmaktadır (Aydoğan, 2009; Kazancı, 2010). Konuyla ilgili yapılan araştırmaların sınırlılığına karşın son zamanlarda ilgi artmaktadır.

Okul yaşamına olumsuz etkileri olan kayırmacılığa yönelik çalışanların bilinçlendirilerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bunun için öncelikle okullarda durum tespiti yapılmalıdır. Hiyerarşik basamaklarda okullarda kayırmacılık davranışını astlarına yönelik yöneticilerin yaptığı düşünülürse, sürecin içerisinde olan öğretmen görüşleri önemli veri kaynağını oluşturmaktadır. Öğretmen görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan durum okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirip, davranışlarına yönelik farkındalıklarını arttıracaktır. Belirtilen gerekçeler doğrultusunda yapılan bu araştırma ile ilkokullarda yöneticilerin yaptığı kayırmacılık davranışı ve türleri öğretmen görüşleri doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılarak etkileri tartışılmış ve kayırmacılığın önlenmesi için öneriler getirilmiştir.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Tarama modelinde olan araştırma, kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesi (Ekiz, 2003) ve algıların, olayların doğallık ortamında gerçekçi, bütüncül bir biçimde ortaya konulmasını amaçladığı (Yıldırım ve Şimşek, 2005) için nitel araştırma deseni ile yürütülmüştür.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile belirlenen 2013-2014 eğitim-öğretim yılında lisansüstü öğrenimine devam eden (X Üniversitesi), aynı zamanda Y şehri merkez ilçede yer alan farklı ilkokullarda görevli 15 öğretmen oluşturmaktadır. Bu örnekleme türü ile araştırmacı yakın ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçip araştırmaya hız ve kolaylık sağlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Katılımcıların gönüllüğüne özen gösterilmiştir. Katılımcıların tamamı ilkokul öğretmeni olup, 8’i kadın 7’si erkektir, mesleki kıdem olarak 5-10 yıl arası kıdeme sahiptirler. Konunun etik, yasal ve sosyal yönü nedeniyle araştırma yapılan üniversite ve şehir isimleri kodlamalarla gösterilmiştir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, standartlaştırılmış açık uçlu soru tekniğine uygun olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir görüşme formu ile toplanmıştır. Bu form esneklik, standartlık, bir konuda derinlemesine bilgi toplama ve katılımcıların düşüncelerini istedikleri gibi yazıya dökme imkânı verdiği, veri toplama-çözümleme kolaylığı sağladığı için sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Ekiz, 2003; Balcı, 2009). Öğretmenlerden gerçek düşünce ve deneyimlerini yansıtmalarını temin etmek, görüşmeci yanlılığı ve öznelliğinin doğuracağı zararları engellemek için görüşlerini sınırlandırmadan yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir.

Formun hazırlanmasında geçerlik ve güvenilirlik için; literatür tarama açık uçlu sorular hazırlanmış, iç geçerlilik için alan uzmanı iki kişinin görüşü ve sorulara cevap verileceği yönünde gönüllülük çerçevesinde katılımcı teyidi alınmıştır. Kapsam geçerliliği için eğitim bilimleri alanında uzman 2 kişinin görüşü alınan form, Türkçe öğretimi alan uzmanının görüşleri doğrultusunda düzenlenerek lisansüstü eğitim alan 4 öğretmene (araştırma grubu dışında) ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamada soruların anlaşılabilirliği dışında bir konuya değinmediği belirlenmiştir. Elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiş ve formun nihai şekli verilerek asıl uygulama için öğretmenlere dağıtılmıştır. Görüşme formunda beş açık uçlu soru bulunmaktadır.

1. Kayırmacılık kavramı sizce ne anlama gelmektedir?
2. Okullarda yöneticiler kayırmacılık davranışını göstermekte midirler?
3. Okullarda yöneticilerin yaptığı kayırmacılık davranışları (türleri) nelerdir?
4. Okullarda kayırmacılıktan yararlananlara yönelik neler yapılmaktadır?
5. Kayırmacılık sonucunda okulda ortaya çıkan durumlar nelerdir?
6. Kayırmacılığın olmaması için okullarda neler yapılmalıdır?

### 2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 265-270) stratejilerinden yararlanılmış, bulguların gerçekliği, benzer ortamlarda sonuçların geçerliği, süreçlerin birbirleriyle tutarlılığı, verilerin nesnel bir yaklaşımla toplanması ve sonuçların nesnel bir biçimde belirlenmesine yönelik kanıtlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer araştırmacıların benzer ortam ve süreçlere yönelik anlayış oluşturabilmesi, kendi uygulamalarına daha deneyimli, bilinçli yaklaşabilmelerinin sağlanabilmesi için veri toplama ve analizi süreci ayrıntılı açıklanmıştır. Sonuçların dayandığı veriler, analiz süreci ve kodlamalar kontrol amaçlı düzenlenerek denetim altına alınmıştır.

Veriler içerik ve betimsel analiz teknikleri ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak için birbirine benzer veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu doğrultuda birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Yorumların benzerlik, farklılık ve ilişkileri dikkate alınarak görüşler temalara yerleştirilmiştir. İçerik analizinde verilerin yorumlanmasında frekans

ve yüzde kullanılarak sayısallaştırılma yapılmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Sayısallaştırmadaki amaç güvenilirliği arttırmak, yanlılığı azaltmak, kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu doğrultuda her bir görüşün kimler tarafından söylenip, hangi sıklıkla tekrar ettiği bulunup veriler sayısallaştırılmış, katılımcı ve katılımcı görüş sayıları tablolarda gösterilmiştir. Bir kişi birden fazla farklı görüş belirttiği için tablolarda toplam görüş sayıları alınmamıştır. İçerik analizinden elde edilen sonuçları desteklemek amacıyla betimsel analiz yapılmış, katılımcıların ilgili görüşleri değiştirilmeden aktarılmıştır. Elde edilen bulgular kuramsal bilgiler doğrultusunda yorumlanıp sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik hesaplamasında Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü [Güvenirlik=Görüş Birliği/Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı x 100] kullanılmıştır. Güvenirliği sağlamak için araştırmacıyla nitel araştırmada deneyimli bir eğitim bilimlari uzmanı ayrı ayrı verileri kodlamış (SK, TA), yapılan kodlamalar karşılaştırılmıştır. Hesaplama araştırmacının güvenilirliği %82 olarak hesaplanmış, %70'in üzerinde çıktığından güvenilir kabul edilmiştir. Uyuşum yüzdesinin %70 ve daha üstü olması veri analizi açısından güvenilirliğin sağlanması için yeterli görülmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Tema ve kodların son hali bir uzmana gönderilerek teyit edilmiştir. Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması etik açıdan uygun bulunduğundan, bulguların sunumunda öğretmenler Ö1, Ö2, ... Ö15 şeklinde kodlanmıştır. Araştırma verileri 2013-2014 eğitim-öğretim yılı mayıs ayı içerisinde araştırmaya gönüllü olarak katılıp, formu doldurmak isteyen öğretmenlere uygulanmıştır.

### 3. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada öğretmenlerden elde edilen bulgular tablolar halinde sunulup yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kayırmacılık kavramına yönelik görüşleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Kayırmacılık kavramına yönelik görüşler**

Katılımcı görüşü	Katılımcı	n
Kişisel ayrımcılık yapma (avantajlı ve başarılı kılma, koruma vb.)	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö14	14
Akraba, eş-dost, arkadaş ilişkilerini temel alma	Ö3,Ö8,Ö9,Ö4,Ö7,Ö9,Ö11,Ö14,Ö15,	9
Siyasi düşünceye göre karar verme	Ö9,Ö4,Ö8,Ö7,Ö11,Ö13,Ö14,Ö15	8
Adalet ilkesinden uzaklaşma	Ö1,Ö3,Ö4,Ö7,Ö10,Ö12,Ö14,Ö15	8
Kişiyi hak ettiğinden fazlasını verme	Ö1,Ö4,Ö9, Ö7,Ö10,Ö12,Ö14	7
Kişinin yeterliliğini göz önüne almama	Ö4,Ö7,Ö8,Ö11,Ö13	5
Eşitlik ve yansızlık ilkesinden uzaklaşma	Ö2,Ö5,Ö7,Ö10,Ö11	5
Sübjektif davranma	Ö3,Ö4,Ö5	3

Tablo 1'e göre öğretmenler kayırmacılık kavramına; kişisel ayrımcılık yapma (n=14), akraba, eş-dost, arkadaş ilişkilerini temel alma (n=9), siyasi düşünceye göre karar verme (n=8), adalet (n=8), eşitlik ve yansızlık (n=5) ilkelerinden uzaklaşma, kişiye hak ettiğinden fazlasını verme (n=7), kişinin yeterliliğini göz önüne almama (n=5) ve sübjektif davranma (n=3) anlamlarını yüklemektedirler. Belirtilen kodlar açısından

kayırmacılık; adalet, eşitlik ve yansızlık ilkelerinden uzaklaşılması, sübjektif bakış açısıyla kişinin yeterliliği yerine akraba, eş-dost, arkadaş ilişkileri ve siyasi düşüncesini temel alıp ayrıcalıklı davranılması (avantajlı ve başarılı kılma, destekleyip, koruma vb.) ve bu kişilere hak ettiğinden fazlasını verilmesi anlamına gelip, olumsuz görüşler ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin kayırmacılık kavramına verdikleri cevaplara ilişkin önemli görülüp özel bulunan kısımları kendi ifadeleri ile aşağıda gösterilmiştir.

Ö1 “Bazı kişileri adalet ilkesinden uzak bir şekilde ele alıp bu kişileri avantajlı, başarılı hale getirmektedir.”, Ö2 “Bir kişiye karşı daha ayrıcalıklı muamele yapmak, iltimaslı davranmaktır”, kişisel ayrımcılık yapmaya; Ö8 “Bir kişinin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmadan yalnızca politikacı ve bürokratlarla olan akrabalık, arkadaşlık-dostluk ilişkileri esas alınmak suretiyle işbaşına getirilmesidir.”, Ö9 “Kişilerin aile, akrabalık, dostluk bağları gibi birtakım etkileme araçlarını kullanarak işlerini yürütmeleridir.” ilişkilerde eş, dost, akraba ve siyasi düşünceyi temel almaya; Ö10 “Bir kişi yetersiz olmasına rağmen o kişiyi hak etmediği pozisyona getirmektedir.”, Ö9 “Hak etmeyen birine hak etmediği bir şeyi vermektir.” kişiye hak ettiğinden fazlasını vermeye örnek görüşler olup, kayırmacılık konusunda önemli görülen noktalarda veri sağlamaktadır.

Okullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışı göstermekte midir? sorusuna öğretmenlerin tamamı (n=15), bu davranışın gösterildiği yönünde cevap vermişlerdir. Öğretmenlerden bazılarının görüşleri incelendiğinde;

Ö1, Ö6 ve Ö13’ün doğrudan “Türk Eğitim Sisteminde okul yöneticileri görevlerini icra ederken kayırmacılık davranışı gösteriyorlar.” ifadeleri ile Ö8 “Maalesef yöneticiler kimi zaman il genelinde ya da ülke çapında egemen olan güçlerin (sendikaların, partililerin vb.) etkisinde, kimi zaman akraba eş-dost etkisinde bazen de menfaat amaçlı kayırmacılık yapmaktadırlar.” ve Ö5’in “Maalesef eğitim sistemimizde tüm kademe ve okul türlerinde yöneticiler tarafından çoğunlukla kayırmacılık davranışı sergilenmektedir. Bunun aksi davranışta bulunan ve objektif olan yönetici sayısı çok az denilebilir.” ifadeleri eğitim sisteminde istenmeyen bu durumun ne yazık ki yaşandığını göstermektedir.

Okullarda yaşanan kayırmacılık davranışları (türleri) nelerdir? sorusuna yönelik öğretmen görüşleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Okullardaki kayırmacılık türlerine yönelik görüşler**

Katılımcı görüşü	Katılımcı	n
Siyasi kayırmacılık	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö14, Ö15	12
Eş-dost, akraba kayırmacılığı	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12	11
Cinsiyet kayırmacılığı	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö12, Ö14, Ö15	9
Sendika kayırmacılığı	Ö1, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15	8
Ödül-ceza kayırmacılığı	Ö3, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö13	6
Görevde yükselme kayırmacılığı	Ö3, Ö7, Ö8, Ö9	4
Mesleki kıdem kayırmacılığı	Ö6, Ö9	3
Kendi menfaatlerini kayırma	Ö6	1

Tablo 2’deki görüşlere göre okullarda yöneticilerin yaptığı kayırmacılık türleri; siyasi (n=12), eş, dost, akraba (n=11), cinsiyet (n=9), sendika (n=8), ödül-ceza (n=6), görevde yükselme (n=4), mesleki kıdem (n=2) ve kendi menfaatlerini kayırma (n=1) şeklindedir. Bu bulgulara göre okullarda en fazla yaşanan kayırmacılık türleri siyasi ve eş-dost, akraba kayırmacılığı olup, bu kayırmacılık türlerini cinsiyet, sendika, ödül-ceza ve görevde yükselme kayırmacılıkları izlemektedir. Bu konuda öğretmen görüşlerinden özel ve önemli görülenleri şu şekildedir:

Ö1 “Ben siyasi, cinsiyet ve eş-dost kayırmacılığı yapıldığını gözlemledim. Bunlardan en çok yapılan siyasi kayırmacılıktır.”, Ö6 “Gösterilen kayırmacılıklar akraba, eş-dost, siyasal ve cinsel kayırmacılıktır. Bunlardan en yoğun gösterilenleri personel seçimi, sorumluluk verme, ders saatlerini ayarlamada liyakat ve işe uygunluk yerine eş-dost, akraba, arkadaş, hemşeri, siyasal yakınlıktır.”, Ö9 “Farklı bir siyasi düşünceye sahip öğretmen ile aynı siyasi düşünceye sahip olan öğretmen ayrılıyor. Üye olunan sendikalarla ilgili ayırım yapıp belirli sendika üyelerine kolaylıklar sağlanıyor. Mesleki kıdeme göre angarya görülen görevler kıdemi daha düşük öğretmenlere veriliyor. Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde ve görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmalarında ayırım yapılıyor.”, Ö14 “Derse zamanında veya geç girip çıkmada, izin vermede, ek görevlerde, haftalık ders programları, nöbetlerin hazırlanmasında, ders dağıtımında siyasi, sendika ayırımı yapılıyor.” görüşleri bu durumu yansıtan görüşlere örnektir.

Okullarda kayırmacılıktan yararlananlara yönelik neler yapılmaktadır? sorusuna yönelik öğretmen görüşleri Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3. Okullarda kayırmacılıktan yararlananlara yönelik görüşler**

Katılımcı görüşü	Katılımcı	n
İstek ve işlerini kolaylıkla yaptırma	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö11,Ö13,Ö14	8
Ders saati, nöbet çizelgesi, izin uygulamalarının istekleri doğrultusunda yapılması	Ö1,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö12,Ö13	7
Haksız makam mevki sahibi olma ve yükselme	Ö2,Ö4,Ö6,Ö7,Ö9,Ö10	6
Prestiji yüksek görevler alma	Ö1,Ö3,Ö6,Ö11,Ö14	5
Haksız kazanç sağlama (kurs, etüt vb.)	Ö3,Ö6,Ö7,Ö12,Ö13	5
Haksız itibar ve takdir sahibi olma	Ö2,Ö7,Ö12,Ö14	4
Olumsuz davranışları görmemezlikten gelme	Ö1,Ö5,Ö9	3
İstedikleri eğitim ve seminerlere katılmada öncelikli olma	Ö1,Ö10,Ö13	3

Tablo 3’e göre kayırmacılıktan yararlananlar istek ve işlerini kolaylıkla yaptırılmakta (n=8), ders saati, nöbet çizelgesi, izin uygulamaları istekleri doğrultusunda yapılmakta (n=7), haksız makam-mevki sahibi olup yükselmekte (n=6), prestiji yüksek görevler almakta (n=5), haksız kazanç sağlamakta (n=5), haksız itibar ve takdir sahibi olmakta (n=4), olumsuz davranışları görmemezlikten gelinmekte (n=3) ve eğitim ve seminerler katılmada öncelikli olmaktadır (n=3). Bu durum kayırmacılıktan yararlananların diğer çalışanlardan daha ayrıcalıklı ve avantajlı olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki görüşler bu duruma örnektir:

Ö1 “Günlük hayatında özel yaşantısında yakın olduğu öğretmenlerin ders saatle-



rinde istekleri gözetiliyor. Diğer öğretmenlerin ne bu durumdan haberi olmakta ne de istekleri yapılmakta. Kadınlar erkek yöneticilerce olumlu karşılanmıyor; ciddi görevler verilmiyor. Prestijli görevler erkek öğretmenlere veriliyor. Yöneticiler kendi sendikası ve siyasi düşüncesinden olan öğretmenlerin ders saatlerini, nöbet çizelgelerini istekleri doğrultusunda hazırlıyor. Bir toplantıya katılmayan farklı sendikaya mensup öğretmen nedeni öğrenilmeden yerden yere vurulurken katılmayan yöneticinin sendikasına mensup öğretmen sorgulanmıyor. Çok istenilen bir eğitim ya da konferansa yönetici ile aynı sendikaya ve siyasi düşünceye mensup öğretmenler görevlendiriliyor.”, Ö8 “Belli nüfuzu olanlar çoğu zaman kanuna aykırı ya da eşitlik ilkesine aykırı olarak işlerini yürütmekte, çoğu zaman da kadrolaşma amacı ile kullanılmaktadır.”, Ö3 “Özellikle okulda okul yönetimine yakın olmak işlerinizi kolaylıkla yaptırmanızı sağlıyor. Örneğin, okulda nöbet görevini yapıp yapmadığına bakılmıyor. Derslere nasıl ve ne zaman girdiğiniz önemsenmiyor; hatta girmesiniz de olur. Ders programları isteğine göre düzenleniyor. İsteddiği görevlerde yer alıp istemediğini almayabiliyor. Eğer siyasi anlamda yönetime yakınsa işi daha kolay demektir. Çünkü önemli görevlere gelip yükselmeye bu durum kullanılmakta. Okullarda özellikle sendikanızın olup olmadığı ve hangi sendikada bulunduğunuz önemli. Çünkü önemli görevlere gelmek istiyorsanız öncelikle sendikanızı değiştirmelisiniz”, Ö13 “Her ne kadar sevilen ve çalışkan biri olsanız da öncelikle sendikanız ve siyasi düşüncenize göre işleriniz yapılır.”.

Kayırmacılık sonucunda okulda ortaya çıkan durumlar nelerdir? sorusuna yönelik öğretmenlerin verdikleri cevaplar Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Kayırmacılık sonucu okulda ortaya çıkan durumlara yönelik görüşler**

Kategori	Kodlar	Katılımcı	n
Çalışanların kendilerine yönelik	Motivasyon düşüklüğü	Ö1,Ö8,Ö3,Ö7,Ö10,Ö12,Ö15	8
	İş doyumsuzluğu	Ö1,Ö6,Ö7,Ö11,Ö12	5
	İş tatminsizliği	Ö1,Ö3,Ö8,Ö12,Ö13	5
	İş verimsizliği	Ö8,Ö3,Ö7,Ö12,Ö14	5
	Performans düşüklüğü	Ö2,Ö7,Ö9,Ö11	4
	Boş verme	Ö7,Ö9,Ö12,Ö15	4
	Uzaklaşma	Ö1,Ö11	2
Yöneticiye yönelik	Güven kaybı	Ö2,Ö3,Ö4,Ö6,Ö7,Ö9,Ö12,15	8
	Uzaklaşma	Ö,Ö7,Ö10,Ö13	4
Kuruma yönelik	Güven kaybı	Ö2,Ö3,Ö4,Ö6,Ö7,Ö9,Ö11,Ö15	8
	Kadrolaşma	Ö2,Ö3,Ö7,Ö8,Ö12,Ö14	6
	Bağlılığın yok olması	Ö2,Ö7,Ö9,Ö11,Ö13	5
	Ayrılma düşüncesi	Ö2,Ö5,Ö12	3
	Uzaklaşma	Ö1,Ö7,Ö9,Ö11	4

Kategori	Kodlar	Katılımcı	n
Hizmetin yürütülmesine yönelik	Amaçlardan uzaklaşma	Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö11,Ö14	7
	Eşitlik ilkesinin bozulması	Ö4,Ö6,Ö7,Ö8,Ö11,Ö13	6
	Adalet ilkesinin bozulması	Ö4,Ö6,Ö7,Ö9,Ö13,Ö15	6
	İşlerin aksaması	Ö1,Ö3,Ö4,Ö7,Ö11,Ö14	6
	Hizmetin niteliğinin düşmesi	Ö3,Ö4,Ö7,Ö9,Ö11,Ö15	6
	Karşı cinse görev vermeme	Ö1,Ö6,Ö9,Ö10,Ö13	5
	Yeteneksiz olanların göreve gelmesi	Ö1,Ö2,Ö7,Ö11	4
	Etkililik ilkesinin bozulması	Ö5,Ö10	2
Çalışma iklimi	Çatışmaların artması	Ö1,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö11,Ö14	7
	İlişkilerin olumsuzlaşması	Ö1,Ö3,Ö9,Ö10,Ö13	5
	Olumsuz davranışları	Ö3,Ö7,Ö12	3

Tablo 4’de kayırmacılık sonucu okulda ortaya çıkan durumlara yönelik çalışanların kendileri, yönetici, kurum, hizmetin yürütülmesi ve çalışma iklimi olmak üzere beş kategoriye ulaşıldığı görülmektedir. Kategoriler incelendiğinde, çalışanların kendilerine yönelikte motivasyon düşüklüğü (n=8), iş doyumsuzluğu (n=5), tatminsizlik (n=5) ve verimsizlik (n=5); yöneticiye yönelikte güven kaybı (n=8); kuruma yönelikte güven kaybı (n=8), kadrolaşma (n=6); hizmetlerin yürütülmesinde amaçlardan uzaklaşma (n=7), eşitlik (n=6), adalet ilkelerinin (n=6) zedelenmesi, işlerin aksaması (n=6), nitelik düşüklüğü (n=6); çalışma ikliminde çatışmaların artması (n=7) kodlarının en çok yinelenen kodlar olduğu görülmektedir. Öğretmen görüşlerinde hemen hemen bütün kodlara yer verildiği görülmektedir. Aşağıdaki görüşler bu duruma örnektir:

Ö1 “Yöneticinin gözettiği öğretmenler sorumluluklarını gerçekleştirilmekte, bu durum işleri aksatmakta. Diğer öğretmenler haksızlıktan dolayı işlerinden, yöneticilerinden uzaklaşıyorlar: Öğretmenlerin iş doyumunu, iş tatmini ve motivasyonu düşüyor. Haksızlığı yaşayan öğretmenler okullarından uzaklaşmayı yeğlemektedir. Bu öğretmenlerle çatışmalar yaşanmakta okul iklimi olumsuz etkilenmektedir.” Ö2 “Kayırmacılığı gören personel yönetici ve kuruma güvenini kaybeder. Güvenini kaybedenin kuruma aidiyeti, bağlılığı yok olur, faydalı işler yapmak istemez. Ne kadar çalışırsa çalışsın sonuç elde edemeyeceğini düşünüp performansını minimum seviyeye indirir. Kuruma düşmanlık beslemeye başlar, işe devamı azalır, kurumdan ayrılmak ister.” Ö9 “Okullarda olup biten her şey el altından dahi yapılsa gözden kaçmamaktadır. Öğretmenlerde ayrışma, kopma, küskünlükler oluşup, okulu sahiplenme duygusundan uzaklaşılır. İklim bozulur. İşler aksatılır, amaçlarından sapılır. Adalet zedelenir. Niteliksiz kişiler yüzünden hizmetin niteliği düşer.” Ö3 “Kayırmacılık büyük bir kargaşa ortamı yaratmakta. Çünkü herkes bu durumun farkına varıyor ve davranışlarını olumsuz yönde değiştirebiliyor: Örneğin, kayırılan kişi dışlanabiliyor ya da ona yapılan ayrıcalıklar gündeme getirildiğinde yönetimle sürtüşme yaşanabiliyor. Yapılan haksızlıklar yönetime karşı güvensizliğe neden oluyor ve bu nedenle bir süre sonra kimse işini layıkıyla yapmaya çalışmıyor. Nasıl olsa işimizi iyi de yapsak bir takdir göremiyoruz düşüncesi oluşuyor. Bu durum işlerin aksamasına, çalışanların motivasyonunun düşmesine, verimsiz çalışmaya ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır.”

Kayırmacılığın olmaması için okullarda neler yapılmalıdır? sorusuna yönelik öğretmenlerin cevapları Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5. Kayırmacılığın olmaması için yapılması gerekenlere yönelik görüşler**

Kategori	Kodlar	Katılımcı	n
Hizmetlerin yürütülmesi	Adalet ilkesi	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö11,Ö12	9
	Açıklık	Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö12	7
	Tarafsızlık	Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö11	7
	Eşitlik	Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö13	7
	Objektif ve şeffaflık	Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9	5
	Standart oluşturma (izin, ders, nöbet dağılımı vb.)	Ö3,Ö6,Ö9,Ö11,Ö13	5
Sendika ve siyasal faaliyetler	İş ve arkadaşlık ilişkilerini ayırma	Ö9,Ö13	2
	Okul dışında bırakma	Ö1,Ö3,Ö7,Ö9,Ö13,Ö15	6
Çalışanlarla ilişkiler	Adil ve tarafsız davranma	Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö11,Ö12	8
	Eşit mesafede durma	Ö2,Ö5,Ö7,Ö9,Ö13,Ö14	6
	İstek ve ihtiyaçlara eşit tepki verme	Ö1,Ö3,Ö4,Ö7,Ö11,Ö13	6
	İşlerini aksatanlara eşit davranma	Ö1,Ö7,Ö10,Ö11	4
	İzin taleplerine eşit uygulama yapma	Ö1,Ö9,Ö12,	3
Yönetici özellikleri	Seçim ve atamada hakkaniyet ve adillik	Ö3,Ö5,Ö7,Ö8,Ö10,Ö14	6
	Niteliklerini belirleme	Ö5,Ö7,Ö8,Ö11,Ö15	5
	Kayırmacılık konusunda eğitim verme	Ö6,Ö7,Ö13	3
	Üzerlerindeki baskıyı azaltma	Ö8,Ö12	2
Mevzuat	“Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu” güncelleme	Ö6	1

Tablo 5'e göre okullarda kayırmacılığın olmaması için yapılması gerekenlere yönelik hizmetlerin yürütülmesi, sendika ve siyasal faaliyetler, çalışanlarla ilişkiler, yönetici özellikleri ve mevzuat kategorilerine ulaşıldığı görülmektedir. Kategorilerde; hizmetlerin yürütülmesinde adalet (n=9), açıklık (n=7), tarafsızlık (n=7), eşitlik (n=7); sendika ve siyasal faaliyetlerde bu ilişkileri okul dışında bırakma (n=6); çalışanlarla ilişkilerde adil ve tarafsız davranma (n=8); yönetici özelliklerinde seçim ve atamalarda hakkaniyetli ve adil davranma (n=6); mevzuatta “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu” güncelleme kodları öğretmenler tarafından en çok yinelenen kodlardır. Tablodaki kodların çoğunun benzer öğretmenler tarafından ifade edildiği görülmektedir. Aşağıdaki katılımcı görüşleri bu duruma örneklerdir:

Ö1 “Eğitim öğretim planlanırken öğretmenlerin iş yükleri adil dağılmalıdır. Araç gereç dağılımında ihtiyaçlar ve ders gerekleri göz önüne alınmalıdır. İzin isteyenlerin ihtiyaçları dikkate alınıp adil ve insancıl davranılmalı. Ders zamanında girmeyenlerin nedenleri var mı incelenmeli, yoksa tüm öğretmenlere aynı tepki gösterilmelidir. İlişkiler sendika üyeliğine dayanmamalıdır. Siyaset okul sınırları dışında kalmalıdır.”, Ö8 “Yönetici seçimlerinde hakkaniyetli ve adil olunup kişilerin seçiminde bu nitelikler ölçülmeli, yöneticiler üzerindeki baskının azaltılması gerekir.”, Ö6 “Kamuda caydırıcı maddeler ayrıntılı belirtilmeli, yöneticilere seminerler düzenlenmelidir.”, Ö9 “Okullarda iş arkadaşlık ilişkileri birbirinden ayrılmalıdır. Öğretmenler müdür arkadaşım düşüncesiyle görevini aksatmamalı tam tersi müdürün arkadaşının suistimaline geçit vermemelidir. Eş, dost akraba ilişkileri okula sokulmamalı bu çalışanlara hissettirilmelidir. Yönetici en yakınındakinden en uzağındakine herkese eşit olup, kuralları

*herkese aynı şekilde uygulamalı, siyasi ve sendikaların güdümüne girmemelidir! Hizmetlerin yürütülmesinde adil olunmalıdır.”, Ö3 “Okul yönetimi yansız, adaletli olmalı, eşit görev dağılımı yapmalı, herkesin istekleri göz önüne alınmalı, farklı uygulamalara yer verilmemelidir. Önemli görevlerde herkese eşit olunmalıdır. Bunun için planlamayla dağılımın nasıl olacağı çalışanlara duyurulmalıdır. Yöneticiler, kurumda çalıştığı eşi de yakın dostu da olsa bütün çalışanlara eşit durmalıdır. Sendikanın başındakiler sus payı bir yerlere getirilmemelidir.”.*

#### **4. Sonuç ve Tartışma**

Araştırmaya göre öğretmen görüşlerinin tamamı ilkokullarda kayırmacılığın yöneticiler tarafından çeşitli tür ve düzeylerde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Aydoğan (2009), Kazancı (2010), Meriç ve Erdem (2013) de çalışmalarında benzer şekilde okul yöneticilerinin kayırmacılık yaptıklarına yönelik tespitlerde bulunurken, Özdaşlı, Alan, Koyuncu ve Alparsan (2012) kayırmacılığı okulları tehdit eden unsurlar içinde göstermiştir. Adı geçen araştırma sonuçları bu araştırma bulgularını desteklerken, Türk Milli Eğitim Sisteminde etik dışı bir davranış olan yöneticilerin kayırmacılık davranışının var olduğunu göstermektedir. Bu durum Araslı, Bavik ve Ekiz'in (2006) kayırmacılık günümüz iş hayatında oldukça yaygın bir davranış haline gelmiştir tespitinin, eğitim kurumlarında da geçerli olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumlarında kayırmacılığın temel nedenlerinden biri Türk Eğitim Sisteminde yönetici yetiştirme, seçme, atama, yükseltme ve değerlendirmeye yönelik ciddi ölçütlerin olmamasıdır. Ölçütlerin olmaması keyfi davranma, liyakata uymama, kayırmacılık yapma ve yakınlarını yükseltme gibi etik dışı tutum ve davranışlara fırsat vermektedir. Bu yolla gelerek görevlendirilen yöneticiler ise geldikleri pozisyonların karşılığı benzer şekilde davranmaya zorlanmakta ya da yetersizlikleri söz konusuysa bu davranışı benzer şekilde sergilemektedirler. Bu durum ise okulların yozlaşmasına kadar gidebilmektedir.

Araştırmaya göre kayırmacılık; adalet, eşitlik ve yansızlık ilkelerinden uzaklaşarak subjektif bakışla kişinin yeterliliği yerine akraba, eş-dost, arkadaş ilişkileri ve siyasi düşüncenin temel alınıp ayrıcalıklı davranılması (avantajlı, başarılı kılma, destekleyip, koruma vb.) ve bu kişilere hak ettiğinden fazlasının verilmesi anlamına gelmektedir. Bu bulgu öğretmenlerin tamamının kavrama olumsuz anlamlar yüklediklerini ve yüklenen anlamın literatürle uyduğunu göstermektedir. Nitekim etik dışı davranışlardan biri olan kayırmacılık bazı çalışanların yetenekleri ve becerileri göz ardı edilerek çeşitli özelliklerinden dolayı avantajlı duruma getirilmesidir (Aktan, 2001; Aydın, 2002; Özsemerci, 2002; Baydar, 2004; Köprü, 2007; Turgut, 2007; Saylı ve Kızıldağ, 2007; Aydoğan, 2009; Aytac, 2010; Büte 2011). Araştırmaya göre okullarda yöneticiler siyasi, eş, dost, akraba, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, görevde yükselme, mesleki kıdem kayırmacılıkları yaptıkları gibi kendi menfaatlerini de kayırmaktadırlar. Öğretmenlerin neredeyse tamamı okullarda siyasi, eş-dost ve akraba kayırmacılığının yapıldığını belirtmektedir. Bu bulgu literatürde adı geçen kayırmacılık türlerinin (Özsemerci, 2002; Aközer, 2003; Çınar, 2009; Büte ve Tekarslan, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Meriç ve Erdem, 2013; Kurt ve Doğramacı, 2014) tamamının okullarda gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırmada ortaya çıkan literatürde çok fazla bahsedilmeyen kayırmacılık türü kendi menfaatlerini kayırmadır. Miller ve Ross (1975; akt: Birinci ve Dirik, 2010) bu durumdan kendini kayırma eğilimi (self-serving bias) olarak bahsetmektedir. Buna

göre insanlar başarılarının nedenlerini kendilerine, başarısızlıklarının nedenlerini ise kendileri dışındaki faktörlere atfetme eğilimindedirler. Nitekim araştırma kapsamındaki öğretmen görüşü de bu durumu destekler niteliktedir.

Kayırmacılıktan yararlananlar okullarda istek ve işlerini kolaylıkla yaptırırken, ders saati, nöbet çizelgesi, izin vb. uygulamaları istekleri doğrultusunda yapılmakta, haksız makam-mevki sahibi olup yükselmekte, prestijli görevler almakta, haksız kazanç, itibar ve takdir sahibi olmakta, olumsuz davranışları görmemezlikten gelinmekte ve eğitim ve seminerler katılmada öncelikli olmaktadır. Görüldüğü gibi çalışanlar içerisinde kayırılan taraf her türlü iş ve işlemlerinde kazanan konumundadır. Aydoğan'ın (2009) araştırmasında elde edilen sınıf dağıtımı, nöbet çizelgelerinin hazırlanması, eğitim, öğretim ve sosyal kulüp çalışmalarıyla ilgili görevlendirmeler, derse geç girip çıkma, şikâyetlerinin dikkate alınması ve ödüllendirmelerde yöneticilerin kayırmacılık yaptıkları sonuçları bu araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Kurtoğlu (2012) da kayırmacılıkta kayırılan tarafın konununun devamı ve bu ilişkiler sayesinde elde edilen prestij ve iktidarın sürmesi şeklinde kazanımlarının daha fazla olduğunu belirtmektedir.

Araştırmaya göre kayırmacılık sonucu ilkokullarda çalışanların kendileri, yöneticileri, kurumları, hizmetin yürütülmesi ve çalışma iklimine yönelik olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kendileriyle ilgili motivasyon, performans düşüklüğü, iş doyumsuzluğu, tatminsizlik, verimsizlik, boş verme ve uzaklaşma yaşarken, yöneticiye yönelik güven kaybı ve uzaklaşma ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklar kurumda güven kaybı, kadrolaşma, bağlılığın yok olması, ayrılma ve uzaklaşma şeklinde kendini göstermektedir. Hizmetlerin yürütülmesinde amaçlardan uzaklaşılırken eşitlik, adalet ve etkililik ilkeleri zedelenmekte, işlerin niteliği düşmekte, karşı cinse görev verme, yeteneksiz olanların göreve gelmesi söz konusu olup, bu durum çalışma ikliminde çatışmaları artırırken, ilişkileri olumsuzlaştırmaktadır. Görüldüğü gibi kayırmacılık hem bireysel anlamda çalışanlar üzerinde hem kurumsal anlamda okulda olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Kayırmacılık bazı çalışanları haksız yere avantajlı kılıp kurumda adalet ilkesi zedelerken (Özdevecioğlu, 2003; Erdem ve Meriç, 2012), bu durumdan kaynaklanan haksız rekabet iklimi çalışanlarda güven eksikliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bireysel performansın zayıflatmak suretiyle işten ayrılma niyetini artırarak örgütten kopmalara yol açmaktadır (Araşlı, Bavik, Ekiz, 2006; Büte, 2009). Görüldüğü gibi kayırmacılık güveni etkileyen kurumların olumsuz virüslerinden biridir ve performansta olumsuz etkileri vardır (Ören, 2007; Keleş ve Özkan, 2011). Yönetimsel süreçlerde uygulamaların, terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden çalışanların moralleri olumsuz etkilenip (Asunakutlu ve Avcı, 2010), kutuplaşmalar ortaya çıkmaktadır (Ören, 2007). Okul gibi kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde takım çalışmasının önemli olduğu bir ortamda çalışanlar arasında çatışmaların yaşanması güven, işbirliği, koordinasyon ve eşgüdümü bozacağı gibi yeni çatışmaları da beraberinde getirecektir. Görüldüğü gibi kayırmacılık Çınar'ın (2009) da belirttiği gibi yönetim olgusu içindeki hastalıklardan biridir.

Yapılan araştırmalar kurumlarda görülen kayırmacı tutum ve davranışların bu araştırmada olduğu gibi çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşmasına (Araşlı, Bayık, Ekiz, 2006; Karacağoğlu ve Yörük, 2012; Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013), aidiyet, iş ve işyerini benimseme, işbirliği, özveri gibi davranışların tam olarak benimsenmemesine

(İlgaz, 1999), iş stresi ve iş tatminsizliğinin artmasına (Araslı ve Tümer, 2008; Günel, 2005), yeterli donanımına sahip olmadan atanan kişilerde performans düşüklüğü yaşayıp bu durumun diğer çalışanlarda motivasyon (Kayabaşı, 2005; Oner, 2006), moral düşmesine (Küçükkaraduman, 2006) neden olduğunu göstermektedir. Yöneticilere karşı adalet algısının bozulması ve güvensizlik öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ve okula adanmışlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Baş ve Şentürk, 2011). Yaşanılan bu süreç kurumdan ayrılmalara yol açabildiği (Günel, 2005) gibi kurumda kayrılanlar açısından bir zafiyete; iş ortamı açısından göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa yol açmaktadır (Büte, 2011). Çünkü kayırma yoluyla işe alınan bireyler, istihdam edildikleri kuruma zarar vererek üretimine katkıda bulunmadıkları gibi ekonomik verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir (Kayabaşı, 2005; Nadler ve Schulman, 2006). Olumsuz sonuçlarına rağmen, ne yazık ki kurum çalışanlarının pek çoğu hoş karşılanmasa da işini kaybetmemek adına sesini çıkartmamakta ve katlanmak durumunda kalmaktadır.

### Öneriler

Okullarda kayırmacılığın olmamasına yönelik öğretmen görüşleri aynı zamanda araştırmanın önerilerini ortaya çıkarmıştır. Buna göre; Hizmetlerin yürütülmesinde adalet, açıklık, tarafsızlık, eşitlik, objektiflik, şeffaflık ilkeleri doğrultusunda etik standartlar belirlenmelidir. Yöneticiler iş, arkadaşlık ilişkilerini birbirinden ayırmalı, sendikal, siyasi faaliyetleri okul dışında bırakmalıdır. Yöneticiler çalışanlarıyla ilişkilerinde adil, tarafsız ve eşit davranmalı, istek ve ihtiyaçlara eşit tepki vermeli, ödül-cezaları doğru yerinde kullanılmalıdır. Yöneticilere kayırmacılık konusunda farkındalık oluşturmak ve bilgilenmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir. Yönetici özellik ve davranış standartları belirlenip, seçim ve atamalarda bu standartlar gözetilmelidir. 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu daha açık ve net bir şekilde güncellenmelidir. Ayrıca sonuçlar araştırma kapsamındaki öğretmen görüşleri ile sınırlı olduğundan daha geniş gruplarda, farklı eğitim kurumlarında yapılabilecek sonuçlar karşılaştırılabilir. Yapılan bu araştırma sonuçlarının sadece ilkökul öğretmen görüşleri doğrultusunda sınırlı olduğu göz önüne alınıp, yöneticilere de uygulanarak söz konusu kayırmacılık davranışlarının yöneticiler açısından var olup olmadığı ortaya konulup, sonuçlar karşılaştırılabilir.

### 5. Kaynaklar

- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, Aralık, 14–22.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. C.C. Aktan, (Ed.). *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. (s.51-69), Ankara: Hak- İş Yayınları.
- Araslı, H., Bavik, A., Ekiz ve Erdoğan, H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295–308.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36 (9), 1237-1250.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Asunakutlu T. ve 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.
- Aydın, İ. P. (2002). Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik. (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. Educational Policy Analysis and Strategic Research, 4(1), 19-35.
- Aytaç, Ö. (2010). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. R. Erdem, (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, (s.85-109), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balcı, A. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma (7. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatanlaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(1), 29-62.
- Baydar, T. (2004). Yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 26 (1), 1-13.
- Birinci, F. ve Dirik, G. (2010). Depresif Realizm: Mutluluk ya da Nesnellik. Türk Psikiyatri Dergisi, 21(1), 60-67.
- Bursaloğlu, Z. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A.
- Büte, M. (2009). Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 737-741.
- Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (1), 1-21.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi, 44 (1), 135-153.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K. Ö., Akgün, E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çakır, M. (2014). **Bürokrasi ve Suç Olgusu**. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (Özel Sayı I), 18-24.
- Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık ve Yozlaşma: Bir Kavram Çözümleme Denemesi. Eğitim Dergisi, 24. <<http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/58-24/405-kayirmacilik.html>>(2014, Ekim 10).
- Dileyici, D. ve Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe Anlayışındaki Değişim Süreci: Denk Bütçe İlkesinin Erozyonu ve Açık Bütçe Politikası. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 2, 33-55.
- Emre, C. (2003). Yönetim Bilimi Yazıları. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 141-154.
- Erdem, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(1), 51-69.
- Eryılmaz, B. (2002). Kamu Yönetimi. İstanbul: Erkam
- Ekiz, D. (2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş: Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodolojileri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Günay, Ö. F. (2004). Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Günel, R. (2005). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- İlgaz, A. N. (1999). Kobi'lerin Sorunları Nerede Yatıyor?, MPM Verimlilik Dergisi, 3.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem, (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. (s.61-83), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karacağoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43–64.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74- 101.
- Kayabaşı, Y. (2005).Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K.ve Bezirci M. (2011). A Study on The Effects of Nepotizm, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey, *International Business & Economics Research Journal*, 11-14.
- Kirel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köprü, B. (2007). Türk kamu yönetiminde etik değerlerden sapma ve yönetsel yozlaşma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kurt, E. ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem Kayırmacılığı Ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, 2(Özel Sayı), 82-96.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 67 (1), 141-169.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Nadler, J. ve Schulman, M. (2006). Favoritism, Cronyism and Nepotism. <[http://www.scu.edu /ethics/practicing/focusareas/government\\_ethics/introduction/cronyism.html](http://www.scu.edu /ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html)> (2014, Ekim 10)
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özdaşlı, K., Alan, B., Koyuncu, O. ve Alparslan, A. M. (2012). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Çalışanlarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Stratejik Yönlendiricileri Konusundaki Tutumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 1-13.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.



- Özsemerci, K. (2002). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Sayıştay Araştırma Dizisi, <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/35KamuYonYolsuzluk.pdf>> (2014, Ekim 15)
- Saylı H., ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), 231-251.
- Turgut, K. (2007). Politik Yozlaşmanın İnsan Davranışları Üzerindeki Etkisi. <<http://www.stratejik-boyut.com/haber/politik-yozlasmanin-insan-uzerindeki-etkisi--28067.html>> (2014, Ekim 10).
- TÜSİAD. (1995). 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru: Optimal Devlet. İstanbul.
- Türk Dil Kurumu <<http://www.tdk.gov.tr/>> (2014, Ekim 10).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. Kılavuz, R. (2002). Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar. C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 17-31.
- Yılmaz, A. S. (2007). İnfomal ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları (Elazığ'daki kamu görevlileri üzerine sosyolojik bir araştırma). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. <<http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id>> (2014, Ekim 16).
- 5176 sayılı "Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu. <<http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id>> (2014, Ekim 16).

## Extended Abstract

**Aim:** *The aim of research was to reveal out favouritism behaviours of managers at primary schools from teachers' point of view, to discuss their effects and to offer suggestions for preventing favouritism. In parallel to that, teachers were questioned about favouritism, they were asked whether their managers were doing favouritism at school and if yes, what kind, how people benefited from this favouritism, the situation that arose after favouritism at schools and possible precautions to prevent favouritism.*

**Method:** *The survey model research was carried out within the qualitative research approach. Study group of the research consists of 15 teachers working in Bolu central district primary schools while continuing their master's degree education in Educational Administration and Supervision department in 2013-2014 academic year. Research data was collected by an interview form including questions that were prepared based on standardized open-ended questioning technique. Data was analysed with content and descriptive analysis techniques.*

**Conclusion and Discussion:** *All teachers' views reveal that managers do favouritism at schools. This finding shows that behaviours considered to be unethical exist in Turkish National Education system. One of the main reasons for the existence of favouritism is the lack of serious measures intended for manager training, election, promotion and evaluation. Lackness of these gives way to unethical attitudes and behaviours such as arbitrariness, disobedience to the merit system, doing favouritism and promoting immediate surroundings. Managers assigned this way are forced to act like that, as well and they reveal similar behaviours due to their inadequacies. As a term, favouritism means getting away from principles of fairness, equality and objectivity and instead, giving importance to affinity relations and political views and thus favouring some (by making them more advantageous, successful, supporting, protecting them) over the others and thus, enabling them to get more than they have deserved. Negative meanings were attributed to the term and these meanings match with literature. As well as doing favouritism regarding politics, friends, relatives, gender, union, award-penalty, promotion, occupational seniority etc. managers prioritize their own benefits. This finding reveals out that all types of favouritism mentioned in literature take place at schools. Another type of favouritism that was found in the research though not frequently observed in literature is, favouring one's own benefits. While the ones benefiting from favouritism have their wishes and procedures easily done, they have their lesson programs, duty schedules and leaves arranged according to their own wishes, they are promoted in and unfair way, they have prestigious duties and unearned benefits, their negative behaviours are ignored and they are prioritized in attending trainings and seminars. Clearly, the favoured person is the winner in every work and procedure. As a result of favouritism, people working at schools develop negative attitudes towards each other; the manager, institution, the service given and the working climax. They experience poor performance, work dissatisfaction, inefficiency, ignorance etc. and they suffer from loss of trust on and getting away from the manager. All these negativities cause loss of trust, creation of arbitrary personnel cadres, loss of unity and solidarity. When unqualified people become managers; aims come to be ignored while carrying out the services, equality, justice and efficiency principles are damaged, quality is reduced, conflicts rise up at schools and relations degenerate. As can be seen, favouritism has many negative results on the personnel and also on the institution.*

**Suggestions:** *Ethical standards in parallel with justice, clarity, neutrality, equality, objectivity and transparency principles shall be determined to carry out the services. Managers shall differentiate work relations from friendship relations. Union and political activities shall be excluded from school activities. Managers shall be fair and neutral in their relations with the personnel and remain at an equal distance to all of them, give the same reactions to the wishes and needs, and to the people neglecting their duties, they shall use awards and penalties appropriately. They shall organize in-service trainings for the personnel to raise awareness and to train them regarding these issues. Qualities and behavioural standards of managers shall be determined. Relevant law shall be updated.*