

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI

Özlem İŞLEK  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
[ozissila@hotmail.com](mailto:ozissila@hotmail.com)  
ORCID: 0000-0003-2472-898X

Doç. Dr. İbrahim GÜL  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
[igul@omu.edu.tr](mailto:igul@omu.edu.tr)  
ORCID: 0000-0002-0501-8221

### Özet

Okul yöneticisi herkese eşit davranmalı ve kayırmacı davranışlardan kaçınmalıdır. Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını ortaya koymaktır. Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2021–2022 eğitim öğretim yılında, Samsun merkez ilçelerinde, resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini, çalışma evreninden tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 385 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin bulgularına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerini nadiren düzeyinde kayırmacı buldukları saptanmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşleri; cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin görüşleri, okul türü değişkenine göre farklılık göstermektedir. Yani liselerde görev yapan öğretmenler, ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre, okul yöneticilerini daha kayırmacı bulmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak liselerde görevli yöneticilerin, kayırmacılık davranışlarıyla ilgili hizmet içi eğitim almaları önerilmiştir

**Anahtar Sözcükler:** Okul yöneticisi, kayırmacılık davranışları, okul yönetimi, öğretmen.

## FAVORITISM BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS

### Abstract

School administrators should treat everyone equally and avoid favoritism behaviors. The aim of this research is to reveal the favoritism behaviors of school administrators according to the opinions of teachers. General survey model was used in this study. The population of the study consists of teachers working in public schools in the central districts of Samsun in the 2021-2022 academic year. The sample of this study consists of 385 teachers selected by random sampling from the study population. According to the findings of the research data, it was determined that teachers rarely found school administrators to be favoritism behaviors. The views of teachers on the favoritism of school administrators do not differ according to the variables of gender, seniority and educational status. Teachers' opinions differ according to the school type variable. In other words, teachers working in high schools find school administrators more favoritism behaviors than teachers working in primary and secondary schools. Based on the results of the research, it is recommended that high school administrators should receive in-service training on favoritism behaviors.

**Key Words:** School principal, favoritism behaviors, school administration, teacher.

## GİRİŞ

Örgütsel yaşamda ele alınıp incelenmesi gereken konulardan birisi kayırmacılık kavramıdır. Kurumların işleyişini bozan ve liyakati zedeleyen bu kavram eğitim kurumları için daha önemli bir işleve sahiptir. Bu kurumlarda kayırmacılığın olmaması gerektiği gibi, bireylere de kayırmacılığın kötü bir davranış olduğunun yine eğitim kurumlarında kazandırılması gerekir. Elbette bunun gerçekleşmesinde başta okul müdürü olmak üzere öğretmenlere de önemli sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticilerinin nadiren de olsa kayırmacı davranışlar sergiledikleri bilinmektedir (Akyol, 2018; Karademir, 2016; Keskin, 2018; Meriç ve Erdem, 2013; Okçu vd, 2018).

Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarından en iyi haberdar olacak kişiler hiç şüphesiz öğretmenlerdir. Her öğretmen iyi bir gözlemci olmakla birlikte çoğunlukla öğretmenler okuldaki gidişatı yakından takip ederler ve hatta bazen de bu kayırmacı davranışlara tepki gösterirler. Argon (2016) ilkökul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan kayırmacılığa yönelik çalışmaların farklı bölgelerde sıklıkla yapılması ve kayırmacılığın önüne geçilmesi önem arz etmektedir. Özellikle farklı kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin kayırmacılığa yönelik davranışlarının bir karşılaştırılmasının yapılması alanyazına katkı sağlayabilir.

Okullar, sınırları yasalar ile çizilmiş bürokratik, uzman insanların oluşturduğu, öğrencileri önceden planlanmış eğitim öğretim amaçlarına ulaştırmak için onların davranışlarına bilgi, beceri ve tutum bakımından, belli bir süre içerisinde değişiklik kazandıran sosyal örgütlerdir (Gül, 2020). Böyle örgütler, insan temeline dayandığı için yönetimi diğer örgütlere göre daha hassas, okul yöneticisine de büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Okulların hammaddesi toplumdan gelen ve yine topluma geri dönecek olan insandır (Bursalıoğlu, 2021). Okulları önemli kılan birçok özellikten bahsedilebilir ancak okulun temel varlığı eğitim ve öğretimidir. Diğer unsurlar bu varlığa hizmet ederler. Okul yöneticisi belirlenen amaçlara hizmet eden yönetim, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçlerini işletir. Bu bağlamda insan ve madde kaynakları verimli bir şekilde yönetilmelidir. Bir başka ifadeyle yönetim, kurumu amaçlarına ulaştırabilmek için kurumun insan ve madde kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yönlendirerek okulun bütün alt sistemlerinin uyum içerisinde çalışmasını sağlayarak bu süreci işletmeli ve denetlemelidir.

Yönetim bir süreç olarak kabul edilmektedir (Cesur, 2019). Kamu yönetiminin özel bir alanı olan eğitim yönetimi, eğitimin amaçlarına ulaştırılmasında özel bir öneme sahiptir. Eğitim sisteminin daha sınırlı bir alanda uygulaması da okul yönetimini oluşturur (Taymaz, 2021). Okul yönetiminin sınırlarını, çoğu zaman, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler (Bursalıoğlu, 2021). Eğitim sistemi, öğrencileri söz konusu amaçlara ulaştırmak ve sistemi etkili kılmak için temel eğitimden başlayarak yükseköğretime kadar uzanan bir yapılanma yoluna gider. Yönetim, aynı amaç ve vizyon etrafında birleşen insanların çabalarının bütününe içine almaktadır.

Yönetim ile ilgili birçok bilim dalı farklı tanımlamalar yapmış olsa da en genel anlayışla yönetim, problemlere karşı doğru ve etkili çözüm yollarının bulunması ve uygulanması olarak görülebilir. Okullarda, karar verici, sorunları çözücü, çözüm yolları bulucu kişiler hiç şüphesiz okul müdürleridir (Açıkalın, 2021). Okul denilen sistemde yönetici, eğitim öğretim faaliyetlerinin amacını belirleyen, belirlenen amaca ulaşmak için planlamalar yapan, birimler arasında koordinasyonu sağlayan ve okulda yapılan etkinlikleri denetleyendir (Özdemir, 2009).

Okul müdürü, kurumun amaçlarını saptama, planlama, yapıyı oluşturma ve kaynakları etkin bir şekilde kullanma konusunda yetkin olmalıdır. Okulun verimliliği okul yönetiminin etkililiği ile sağlanabilir. Bu etkililiğin belirleyicilerinden biri, okul yöneticisinin rollerini doğru belirlemesi ve bu rolleri doğru oynaması yani yerine getirebilme becerisi ve kabiliyeti oluşturur (Karademir, 2016). Bunun için de okul müdürü yönetim süreçlerini etkili olarak uygulamalıdır. Okul yönetiminde bu süreçler müdüre yol gösterici nitelikte olabilmektedir. Yönetim süreçleri, yöneticinin örgütü yönetirken başvurduğu eylemler olarak tanımlanabilir (Gül, 2020: 76).

Yönetim süreçleri Fayol (1916) tarafından ortaya atılmış ve günümüzde karar alma, planlama yapma, örgütlenme, iletişim kurma, etki, koordine etme ve değerlendirme olarak sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 2021). Bu süreçler okul müdürü tarafından etkili olarak uygulanırsa kayırmacılığın önüne geçilebilir. Bunun için okul yöneticisi karar sürecini kullanırken kamu yararını gözetir. Yapılacak işleri etkili olarak planlar. Öğretmenleri uzmanlık alanını ve becerilerini dikkate alarak görevlendirir. Okul içinde ve dışında iletişim becerilerini etkili kullanır. Yapılan çalışmaları objektif olarak değerlendirir. Okul yöneticisi yetkisinden çok etkisini kullanarak öğretmenleri motive eder. Yönetim süreçlerini etkili kullanan okul yöneticilerinin daha etkili davranacakları varsayılmaktadır. Bir araştırmada, yöneticilerin kayırmacılık davranışları ölçeğinin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutları ile işe yabancılaşma ölçeği puanları arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani okul yöneticilerinin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirmeye yönelik kayırmacılık davranışları arttıkça, işe yabancılaşma duygularında da bir artış gözlenmektedir (Sancak, 2021).

Okulun başarısında rol oynayan önemli faktörlerin başında okul müdürleri gelir (Buluç, 2010). Başarılı bir okul ortamının oluşmasında ise okul müdürünün etkili liderlik, değer ve inanışlara model oluşturması önem taşır (Çelikten, 2003). Okul müdürleri sadece güce sahip olan insanlar değildir, onlar aynı zamanda fikirleri ile de kendini izleyenleri peşinden sürükleyebilen kişilerdir (Çelik, 1997). Okul müdürlerinin okulların geleceğini

planlamaları, örgüt yapısını olumlu yönde yapılandırmaları, öğrenciyi merkeze alıp okul ortamını şekillendirmeleri, personel yönetiminde adaleti sağlamaları, hizmet alanları ile ilgili gerekli yeterliliklere sahip olmaları gerekir. Onların çalışmalarında etik ilke ve kurallara uymaları ve mevzuattan yararlanmaları beklenen sonuçlara ulaşmaları için yol gösterici olabilmektedir.

Okul örgütünde en önemli kaynak hiç şüphesiz insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının gereği gibi kullanılmaması, çatışmalara sebep olabilir. Okulda insanlar arası ilişkiler, hiyerarşik yapı, maddi problemler, liderlik özellikleri, adalet, örgütsel iletişim dili, sendikalaşma, sorumluluğun dağıtım gereği gibi yönetilmediğinde, sorunlara neden olabilmektedir (Usta ve Boğa, 2021). Bu sorunların nedeni olarak okul yöneticilerinin örgütsel adaleti sağlayıp sağlamadıkları tartışılmaktadır. Örgütsel adalet algısı yüksek olan idarecilerin yönettiği okullarda olumsuz sonuçlar yerini olumlulara bırakabilmektedir. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutumlarının adalet duygusu üzerinde etkili olması çalışanların olumsuz etkilenmelerine, bu durum da çalışma isteklerinin zedelenmesine neden olduğu düşünülmektedir. Okullardaki yönetici davranışları ve yönetim anlayışı, öğretmenlerin yaşantılarını, motivasyonlarını, örgütteki işbirliğini, örgütsel bağlılıklarını ve güvenlerini doğrudan etkilemektedir (Özdemir, 2019).

Örgütlerde kayırmacı davranışların ortaya çıkmasının önemli nedenlerinden biri olarak yöneticiler görülmektedir yani bazı yöneticiler kayırmacı davranışlar gösterebilmektedirler. Kayırmacılık kavramına bakıldığında, kişilerin, hangi mevkide olursa olsun kurulan ilişkilerle, resmi ve sosyal yollarla işlerini yürütmeye çalıştıkları bir durum olduğu göze çarpar (Özkanan ve Erdem, 2014). Kayırmacılık bir bakıma insanların kendine yakın bulduğu kişileri yasalara aykırı olarak desteklemesi ya da korumasıdır. Kayırmacılığın geri kalmış, demokrasinin az gelişmiş olduğu ülkelerde daha çok görülme sebebi de birlikte hareket etme bilincinin gelişmemesiyle alakalıdır. Kayırmacılık, kamu sektöründe daha çok karar alma aşamasında ortaya çıkmakta ve bürokrasinin de yozlaşmış bir hali olabilmektedir. Kamu kurumlarında çalışan insanların güven duygusunu olumsuz etkileyen ve ortamdaki çalışma huzurunu bozan etmenlerden birisi olabilmektedir (Keskin, 2018). Kayırmacılık, hakkı olmayan kişilere üstünlük sağladığından, insanlar arasında adaletsizliğe sebep olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Her kesimden insan, çeşitli sebeplerle kayırmacı ya da kayırmacı ilişkiler kurabilir ancak hakkı yendiğinde de şikâyetçi olur (Güner, 2019). Bu bakımdan kayırmacılığın her türünden uzak durmak gerekir.

Kayırmacılık; hem gündelik hayatta, hem iş hayatında hem de yönetsel anlamda sürekli karşımıza çıktığından neredeyse hayatın olağan akışı içerisinde olumsuz bir değer değil de normal bir değer gibi karşlanır olmuştur. Yönetimsel bir yolsuzluk olarak görülen kayırmacılıkta, liyakat ve kişinin işe uygun olmasına bakılmaksızın “tanıdık” faktörünün etkili olduğu görülebilir. İşe uygunluğa, liyakate bakılmadan işe alınan insanların oluşturduğu zarar, kamu yararını da zedeleyebilmektedir. Bilgi ve beceriden yoksun kabiliyetsiz insanların altında çalışmak, ayrımcılığa uğrayan çalışanlar için rahatsız edicidir (Büte, 2011).

Karar verici otoritelerin, okul yöneticisi seçiminde kendilerine yakın gördüklerini etik, ahlak ve yasaları görmezden gelerek, eleştirileri, umursamadan atamalar gerçekleştirdikleri görülmektedir (Gider, 2020). Okul yöneticilerinin yandaşlık gözetilerek atanması, her hangi bir yetiştirme programından geçmemesi, yetenek, bilgi, beceri yönünden değerlendirilmemesi okul paydaşlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu şekilde atanan okul müdürlerinin yaratacağı olumsuz etkiler tüm örgütü etkileyebilmektedir. Okul müdürleri kendilerinin atamasında olduğu gibi kendi üstünlüklerini kullanarak bazı çalışanlara ayrıcalık tanırlar bunu kendine bir hak olarak görürler; çünkü kendisi de bulunduğu makama o şekilde gelmiştir. Mesleki yönden tecrübe, bilgi ve kabiliyetlerine bakılmaksızın görev verilenler de aynı şekilde başka kayırmacı davranışlarda bulunacaklardır (Keskin, 2018). Bu şekilde hak etmedikleri görevlere getirilenler, yetkinlikleri olmadığından, kendilerini zamanla yetersiz hissedecekler ve bu telafi etmek için de başka davranışlara bürünebileceklerdir.

Okul müdürleri, personel hizmetini yürütürken onlara eşit mesafede durabilirse, kayırmacılık yapmaktan da uzak durmuş olurlar (Meriç ve Erdem, 2013). Okul müdürleri dostluk, arkadaşlık, kıdemli olma, aynı sendikadan olma gibi sebeplerle öğretmenlere yakınlık gösterebilirler ya da aksine, ilişkileri kötü olduğu öğretmenlere karşı ilgisiz olabilirler. Ancak her ne durumda olursa olsun okul örgütünde öğretmenlerin motivasyonunu, iş tatminini, örgüt bağlılığını, okul iklimini kayırmacı ve ayrımcılıklı davranışlar olumsuz etkileyebilmektedir. Schmit ve Allscheid (1995), kayırmacılığın devamsızlık ve iş bırakma gibi eğilimler üzerinde olumsuz etkilere sebep olduğunu belirtmektedirler.

Kayırmacılığın en yıkıcı sonucu örgüt içindeki adalet algısı üzerinde ortaya çıkmaktadır (Keskin, 2018). Okulda, bir görevde çalışan iş görenin yaptığı bir çalışma ve bunun karşılığında elde ettiği arasındaki dengesizlik, örgütsel adaletsizliği tetikleyebilmektedir. Yaşamın her alanında adalet, hak, hukuk, açıklık, hesap verilebilirlik, eşitlik sorgulanır hale gelmişken, liyakatsiz atanan müdürlerin (Akbaşlı ve Balıkcı, 2013) okul yönetimindeki yetersiz uygulamalarının üzerine bir de kayırmacı davranışları sergilemeleri uygun bir değer olarak görülmez. Liyakatsiz okul müdürleri, bilgi, beceri, değer ve tecrübe yönünden zayıf olmakta (Balyer ve Gündüz, 2011) ve okul ortamında kendilerine destek bulma amacıyla, aynı sendikadan olanları kendisine yakın hissetmekte, onların desteğini kaybetmemek için onlara karşı kayırmacı tutum sergileyebilmektedirler. Okullardaki kayırmacı uygulamalar öğretmenlerin adalet duygularını olumsuz etkilemekte ve onlarda okuldan ayrılma isteği uyandırmaktadır (Kahraman, 2020). Nedeni ne olursa olsun, yönetsel bir kusur olarak düşünülen kayırmacılık davranışı, kurum ortamını bozabildiği gibi, devletin statüsünü de vatandaş gözünde sarsabilmektedir. Kayırmacılık, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapılan olumsuz bir davranıştır. Ancak en azından gelişmiş ülkelerde kayırmacılığa karşı bazı önlemler alınırken gelişmekte olan ülkelerde yaşamın bir parçası olarak devam etmektedir (Gyimah-Boadi, 2000). Özetlenenden yola çıkarsak, okullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışlarının araştırılması önem arz etmektedir. Bu konuda bazı araştırmalar bulunmakla birlikte, çalışmaların sorunu çözmek ve sorunu gündemde tutmak adına sayısının artırılması gerekir. Bu nedenle yapılan bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yapmış olduğu kayırmacılık davranışlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ne düzeydedir?
- 2- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşleri, cinsiyet, kıdem, okul türü ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını öğretmen görüşlerine göre ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmaya bu desen uygun düşmektedir. Bu model, büyük örnekleme araştırmaya katılan kişilerin bir konu hakkında ilgi, yetenek, tutumlarını belirlemeyi amaçlar (Metin, 2014). Tarama modelinde, araştırılan konu olduğu gibi tanımlanır, katılımcı algısını etkileme veya değiştirme çabası içerisine girilmez (Karasar, 2011).

### Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Samsun ili, merkez ilçeleri; Tekkeköy, Canik, İlkadım, Atakum'da görev yapan, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 385 öğretmen oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Araştırma örneklemine ait demografik özellikler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	n	%	
Cinsiyet	Kadın	236	61,3
	Erkek	149	38,7
Kıdem	1-10 yıl	44	11,4
	11-20 yıl	119	30,9
	20 yıl ve üstü	222	57,7
Okul türü	İlkokul	175	45,5
	Ortaokul	107	27,8
	Lise	103	26,8
Eğitim durumu	Lisans	299	77,3
	Lisansüstü	86	22,7
	Toplam	385	100

Tablo 1' de görüldüğü üzere araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenler

oluşturmaktadır. Örneklemedeki öğretmenlerin yarısından çoğu 20 yıl ve üstü kıdeme sahiptirler. Öğretmenlerin çoğunluğu ilkokulda, sırasıyla ortaokulda ona yakın bir oranda lisede görev yapmaktadırlar. Öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında, öğretmenlerin dörtte üçü lisans eğitimi mezunu, kalanı lisansüstü eğitim görmüşlerdir.

#### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerini toplamayı amaçlayan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Ölçekte okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını içeren 25 madde yer almaktadır. Ölçek, beşli likert tipinde olup Cronbach’s Alfa katsayısı, 0,96 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada yeniden güvenilirlik hesaplaması yapılmış ve Cronbach’s Alfa katsayısı ,961 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0,70’ den büyük olduğu için, ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018).

Araştırma verilerinin toplanmasına başlamadan önce Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan izin alınmıştır (28.08.2022/697). Ölçek, hazırlanan Google form aracılığı ile örneklemede belirlenen öğretmenlere gönderilmiştir. Öğretmenlere verecekleri cevapların sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiş, onlardan maddeleri samimiyetle cevaplamaları istenmiştir. Ayrıca Google form aracılığı ile ulaşılamayan öğretmenlere, ölçekler elden ulaştırılmıştır. Böylece araştırma evreninde yer alan öğretmenlerin önemli bir kısmına ulaşılmaya olanak sağlanmıştır.

#### Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin doldurmuş oldukları 390 ölçek incelenmiş ve usulüne uygun olmayan 5 ölçek değerlendirmeye alınmamıştır. Elde edilen formlar üzerinden, veri analizi yapılmıştır. Google form ve dağıtılan ölçeklerle toplanan veriler, SPSS 22 programına yüklenmiştir. Verilerin analizine geçilmeden önce normallik testi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Toplanan verilerin basıklık ve çarpıklık kat sayılarına bakıldığında, 95 güven düzeyinde, basıklık (-.270) ve çarpıklık (.629) olduğu ve bu katsayıların, -1 ile +1 arasında değiştiği görülmektedir. Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman dağılımın normal olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu araştırmada dağılımın normal olduğu anlaşıldıktan sonra verilerin çözümlenmesinde parametrik testler kullanılmıştır. Bu çalışmada, aritmetik ortalama ve standart sapma ile ikili karşılaştırmalarda bağımsız gruplar arası t-Testi ve çoklu karşılaştırmalarda ise Çok Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır. ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Scheffe testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak ,05 kabul edilmiştir.

### BULGULAR

Bu bölümde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Ayrıca öğretmen görüşlerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınarak karşılaştırmalar yapılmış ve buna ilişkin bulgularına yer verilmiştir.

#### 1.Öğretmenlere Göre, Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları Düzeyi

Araştırmada öğretmenlere, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına yönelik bir ölçek uygulanmıştır. Öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının düzeyini gösteren bulgular aşağıda Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışlarına İlişkin Betimsel İstatistik Bilgiler

Bağımlı Değişken	n	$\bar{X}$	ss
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	385	62,60	20,59

Tabloda da görüldüğü gibi, öğretmenlerin kayırmacılık ölçeğine verdikleri puanların ortalamasının 62,60 olduğu bulunmuştur. Ölçekten alınabilecek toplam puan 25 ile 125 arasında değişiklik göstermektedir. Öğretmen puanlarının ortalaması beşli likert dereceleme göre 2,50’ye denk gelmektedir. Bu ortalama öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin “nadiren” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Yani öğretmenlerin görüşlerine göre az da olsa kayırmacılık davranışlarına rastlandığı anlaşılmaktadır.

**2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması**

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla cinsiyet, kıdem, okul türü ve eğitim durumu gibi bazı değişkenlere göre karşılaştırılmış olup buna ilişkin bulgular alt başlıklar altında sunulmuştur.

**2.1. Cinsiyet**

Öğretmenlerin kayırmacılık puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için bağımsız gruplar arası t-Testi yapılmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışlarına İlişkin Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kadın	236	61,87	20,064	383	-,875	,382
Erkek	149	63,76	21,418			

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin kadın öğretmenlerin puan ortalamasının 61,87, erkek öğretmenlerinin de 63,76 olduğu görülmektedir. Erkek öğretmen ve okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin puanları kadın öğretmenlerden yüksek olsa da gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $t=-,875$ ;  $p > .05$ ).

**2.2. Kıdem**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için öğretmenler kıdemleri bakımından 3 grupta ele alınarak ANOVA Testi yapılmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışlarına Yönelik Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
Grup içi	94,096	2	47,048	,110	,895
Gruplar arası	162724,102	382	425,979		
Toplam	162818,197	384			

Tablo incelendiğinde 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması 61,23; 11- 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması 62,81; 20 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması 62,77'dir. Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin puanlarının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $F=,110$ ;  $p>,05$ ).

**2.3. Okul Türü**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşleri okul türüne göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA Testi yapılmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışlarına İlişkin Puanlarının Okul Türüne göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p.
Grup içi	2851,004	2	1425,502	3,404	,034*
Gruplar arası	159967,194	382	418,762		
Toplam	162818,197	384			

Tablo 5 incelendiğinde, ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile ilgili puan ortalaması 60,75 iken ortaokul öğretmenlerinin 61,33 ve lise öğretmenlerinin 67,09'dur. Öğretmenlerin kayırmacılık ile ilgili puanları ile okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $F=3,404$ ;  $p<.05$ ). Yani okul türü değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Sheffe Testi yapılmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Türü Değişkenine İlişkin Sheffe Testi Sonuçları

Okul Türü		Ortalama Farklılık	Standart Hata	p	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlkokul	Ortaokul	-,584	2,511	,973	-6,76	5,59
	Lise	-6,345*	2,541	,045*	-12,59	-,10
Ortaokul	İlkokul	,584	2,511	,973	-5,59	6,76
	Lise	-5,760	2,825	,126	-12,70	1,18
Lise	İlkokul	6,345*	2,541	,045*	,10	12,59
	Ortaokul	5,760	2,825	,126	-1,18	12,70

$P<.05$

Lisede görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin puanları ile ilkokulda görev yapan öğretmenlerin puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ). Bu sonuca göre lisede görev yapan öğretmenlerin ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin davranışlarını daha fazla kayırmacı olarak gördükleri söylenebilmektedir.

#### 2.4. Eğitim Durumu

Araştırma kapsamında öğretmenlerin eğitim durumları, lisans ve lisansüstü olmak üzere iki grupta ele alınarak; okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışlarına İlişkin Puanlarının Eğitim Durumlarına göre Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Lisans	299	62,25	21,097	383	-,619	,537
Lisansüstü	86	63,81	18,792			

Lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin puan ortalamaları 62,25 iken lisansüstü öğretmenlerin puan ortalamaları 63,81'dir. Bulgulara bakıldığında lisans mezunu öğretmenlerin puan ortalamaları ile lisansüstü mezunu öğretmenlerin puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir ( $t=-,619$ ;  $p>.05$ )

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Kayırmacılık, okullarda öğretmenlerin olumsuz yönde etkilendikleri bir davranış şeklidir. Bu araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını ne düzeyde gördüklerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını, "nadiren" düzeyinde değerlendirdikleri bulunmuştur. Kayırmacılık, örgütsel iklimi bozan ve örgütlerde adaletsizliğe yol açan olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir örgütte algılanan sahtekârlık ve adaletsizliğin adam kayırmacılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Dickson vd, 2012; Jones ve Stout, 2015; Sonnentag, 2012). Türkiye'de Erdem ve Meriç'in (2012) çalışmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerini "nadiren" düzeyinde kayırmacı gördükleri, Aydın (2015), Cesur (2019) ve Güner'in (2019) yaptıkları çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının düşük olduğuna yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Karademir, 2016; Aydın, 2015; Polat ve Kazak, 2014; Okçu ve Uçar, 2016). Bu çalışmalardan farklı olarak Argon (2016), ilkokul öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kazancı'nın (2010) araştırmasına göre, bu araştırma bulgularına benzer şekilde okul yöneticilerinin algıları "bazen" düzeyindedir.

Ermenistanda yapılan bir araştırmada, okullarda kayırmacılığın ve adam kayırmacılığın var olduğu belirlenmiştir (Avetisyan ve Khachatryan, 2014). Genel olarak bakıldığında, öğretmenler okul yöneticilerinin davranışlarını kayırmacı olarak tanımlamamaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin yönetsel sorun olarak adlandırılan, kayırmacılık davranışını az da olsa gösterdiklerini ancak bunun düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin kadınlara göre okul yöneticilerini kayırmacı bulduğu ancak kayırmacılık ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği bulunmuştur. Yine benzer şekilde Aydın (2015), Demirbilek (2018), Keskin (2018), Aydoğan (2009) ve Sancak (2021) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Dağlı ve Akyol'un (2021) çalışmalarında da öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Meriç ve Erdem' in (2013), Meriç (2012) ve Karademir'in (2016) yaptıkları çalışmada, erkekler lehine anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur. Yine Demirbilek'in (2018) yaptığı araştırmada cinsiyete göre farklılık bulunmuştur. Kolukırık (2019) ve Gider' in (2020) araştırmalarında erkekler lehine farklılık bulunmuştur. Bu araştırmalar okul yöneticilerinin genel olarak erkek olmasından dolayı ve erkek öğretmenleri kayırdıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Alan yazınına bakıldığında, Aydoğan (2009), Meriç ve Erdem (2013), Karademir (2016) ve Demirbilek (2018) ile Dağlı ve Akyol'un (2021) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiğine yönelik çalışmalara rastlanmaktadır. Geçer (2015), Kolukırık (2019) ve Cesur'un (2019) araştırmalarında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık bulunmuştur. Gider'in (2020), çalışmasında düşük kıdeme sahip öğretmenlerin, kıdemi 10 yıl ve üzeri olanlara göre, kayırmacılık davranışı algısının yüksek olduğu bulunmuştur. Yeni göreve başlayan öğretmenlerin beklentilerinin yüksek olması böyle bir sonuca ulaşılmış olmasına sebep olabilir. Keskin (2018) ve Aydın'ın (2015) çalışmalarında da öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Çalışmada okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu farklılık lise öğretmenleri ile ilkökul ve ortaokul öğretmenleri arasında olup lise öğretmenleri lehinedir. Lise öğretmenleri, okul yöneticilerini diğer kurumlara göre daha kayırmacı olarak tanımlamaktadırlar. Sancak'ın (2021), yaptığı araştırmada benzer şekilde ortaokul öğretmenlerinin kayırmacılık algıları ilkökul öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Yine Turan'ın (2020), çalışmasında, okul kademesi bakımından kayırmacılık konusunda, öğretmen algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Buna sebep olarak ortaokul ve liselerdeki iş ve işlemlerin, ilkökullara göre daha karmaşık ve kayırmacılığa daha açık olduğu yönündedir. Cesur ve Erol (2020), tarafından yapılan araştırma sonuçları ise aksi yönde bulguları içermektedir. Cesur (2019), yaptığı araştırmada, branş ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet konusunda benzer fikirlere sahip olduğunu belirtmektedir. Altınkurt ve Yılmaz (2010) ve Demirbilek (2018), araştırmalarında kurum değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları farklılık göstermektedir. Gülay (2018) ve Aydın (2015)' in yaptığı araştırmalarda okul yöneticilerinin görüşleri farklılık göstermemektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yine Güner (2019) ve Akyol (2018)' un yaptıkları araştırmalar da farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte; Gider (2020), yaptığı araştırmada, farklılık bulunmuş, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere göre okul yönetimindeki kayırmacılık davranışlarını algılama düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Yine Gülay (2018) ve Aydın (2015)' in araştırmalarında, eğitim düzeyi yüksek öğretmenlerin kayırmacılık algı düzeyinde farklılık bulunmuştur. Lisansüstü düzeyi öğretmenlerin, lisans düzeyi öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını algılama düzeyinin yüksek olması, daha bilinçli ve farkındalıklarının yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile ilgili görüşlerinin incelendiği bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşleri düşük düzeyindedir. Yani okul yöneticilerinin çok az bu davranışları göstermektedir. Öğretmenlerin görüşleri okul türü değişkenine göre farklılık gösterirken cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Bulgulara ve bu sonuçlara dayalı olarak okul yöneticilerinin nadiren de olsa kayırmacılık yaptığı dikkate alındığında, okul yöneticilerine bu konuda hizmet-içi eğitim verilmesi düşünülebilir. Kayırmacılık konusunun asgari düzeye indirilmesinde şeffaf yönetim etkili olabilir. Bu bakımdan, yöneticiler okuldaki eylem ve işlemlerinde, herkese açık olmaya özen göstermelidir. Özellikle yönetici atamalarında liyakate dayalı bir seçim



yapılması önerilmektedir. Araştırmada lise öğretmenlerinde kayırmacılık algısının, diğer eğitim kademelerinden fazla olmasının sebepleri araştırılmalıdır. Bunun için derinlemesine nitel çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbaşlı, S. ve Balıkcı, A.(2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377
- Açıkalin, A. (2021). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(1), 233-250.
- Avetisyan, M. and Khachatryan, V. (2014). Nepotism at schools in Armenia: A cultural perspective. *Edmond J. Safra Working Papers*, 51,1-22, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2523541>.
- Aydın, Y. (2015). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlilik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22(2), 165-192.
- Aydoğan, I. (2009). Favoritizm in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Online Submission*, 4(1), 19-35.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetistirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büte, M. (2011).Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cesur, A. ve Evrim, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3467-3496.
- Cesur, A. (2019). *Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki (Afyonkarahisar ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 453-462.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Dağlı, A., ve Akyol, Z. (2021). Favouritism behaviours of school administrators: Teachers' perceptions of the secondary schools in Turkey. *Dinamika Ilmu*, 21(1), 121-138. <https://doi.org/10.21093/di.v21i1.3100>
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Dickson, M. W., Nieminen, L. R. G., and Biermeier-Hanson, B. J. (2012). Nepotism and organisational homogeneity: How the ASA process is accelerated by nonmerit-based decision making, in nepotism in organisations, R. G. Jones (ed.)(New York, NY: Routledge), (93–128). 6.12.2022 tarihinde <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8776827/> adresinden alınmıştır.

- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı (Muğla ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Gider, İ. (2020). *Okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Gül, İ. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gülay, S. S. (2018). *Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Güner, N. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Gyimah-Boadi, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. *TI source book*, 5, 195-204.
- Jones, R. G., and Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 2–12. doi: 10.1017/iop.2014.3
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları, *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Aydın.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi, Tokat.
- Kolukırık, L. (2019). *Okul Yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları (Ankara ili Altındağ ilçesi örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3 (3), 467-498.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Okçu, V., Adıgüzel, Z., & Gök, M.İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman ili örneği). *Pesa International Journal of Social Studies*, 4(3), 368–385.
- Okçu, V. ve Uçar, A. (2016). Effect of school principals' favouritism behaviors and attitudes on teachers' organizational comuitment based on the perceptions of primary and secondary school teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5901-5914
- Özdemir, İ. H. (2019). *Okul yönetiminde kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Özdemir, M. (2009). Okul yöneticiliğinin hukuksal temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 179-206.

- Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Sancak, A. (2021). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Schmit, M. J. and Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personel Psychology*, 48(3), 521 – 536.
- Sonnentag, S. (2012). Time in organisational research: catching up on a long neglected topic in order to improve theory. *Organisational Psychology Review*, 2, 361–368. doi: 10.1177/2041386612442079
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. New Jersey: Pearson.
- Taymaz, H. (2021). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S. (2020). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Usta, M. E. ve Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Yıldız, D.ve Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.

<b>Makale Geçmişi</b>	<i>Geliş:</i> 24. 09.2022	<i>Kabul:</i> 06.12.2022	<i>Yayın:</i> 31.12.2022
<b>Makale Türü</b>	Araştırma Makalesi		
<b>Önerilen Atıf</b>	İşlek, Ö. & Gül, İ. (2022). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları. <i>Journal of Research in Education and Teaching</i> . 11 (4), ss. 8-18.		