



Uluslararası Eğitimde Nitel Araştırmalarda  
Mükemmellik Arayışı Dergisi (UENAMAD)  
International Journal of the Pursuit of Excellence  
Qualitative Research in Education (IJPEQE)



<http://www.uenamad.elayayincilik.com/>

## Kayırmacılığın Okul İklimine Etkisi Üzerine Bir Derleme Çalışması<sup>1</sup>

Turgay CEYHAN<sup>2</sup>, Adem BAYAR<sup>3</sup>

### Öz

Kayırmacılık, toplumu meydana getiren her örgütte karşılaşılan durumlardan bir tanesidir. İklim ise bir örgütün yaşanılabilirliği ile ilgili bireylere önemli ipuçları veren bir kavramdır. Bu bağlamda eğitim örgütleri olan okullarda kayırmacılık kavramının okul iklimi üzerinde bir etkiye sahip olduğu kabul edilen bir gerçekliktir. İlgili çalışmanın amacı okullarda yaşanan kayırmacılığın okul iklimine etkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda ilgili literatürde konuyla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışma derleme olarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda ilgili çalışmada genel bir giriş yapıldıktan sonra kayırmacılık, kayırmacılık türleri, okul iklimi, okul iklimine etki eden öğeler ve kayırmacılığın okul iklimine etkileri başlıklarına yer verilmiştir. Son olarak araştırmacılar yapılan bu derleme çalışması sonucunda ulaştıkları önemli noktaları sonuç alt başlığı altında ele alarak çalışmayı sonlandırmışlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Kayırmacılık, okul, okul iklimi

## A Compilation Study on the Effect of Favoritism on School Climate<sup>1</sup>

### Abstract

Nepotism is one of the situations encountered in every organization that makes up society. Climate is a concept that gives important clues to individuals about the livability of an organization. In this context, it is an accepted reality that the concept of favoritism has an impact on the school climate in schools that are educational organizations. The aim of this study is to examine the effect of favoritism experienced in schools on school climate. In this context, studies on the subject in the relevant literature were examined. This study was carried out as a compilation. In this regard, after a general introduction is made in the relevant study, the titles of favoritism, types of favoritism, school climate, elements affecting school climate, and the effects of favoritism on school climate are included. Consequently, the researchers concluded the study by addressing the important points they reached as a result of this review study under the subheading of the conclusion.

**Keywords:** Favoritism, school, school climate.

**Makale Geçmişi**

**Makale Türü**

**Önerilen Atf**

Geliş: 09. 05. 2024

Derleme Makalesi

Ceyhan, T. & Bayar, A. (2024). Kayırmacılığın okul iklimine etkisi üzerine bir derleme çalışması, *Uluslararası Eğitimde Nitel Araştırmalarda Mükemmellik Arayışı Dergisi (UENAMAD)*, 3(1), 99-110.

Kabul: 22.06.2024

Yayın: 30.06.2024

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Adem BAYAR'ın danışmanlığında Turgay Ceyhan'ın Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı kapsamında hazırlanmış olduğu seminerden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Sorumlu yazar: EGM, Polis Memuru ve Yüksek Lisans Öğrencisi, Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, turgay.ceyhan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4739-8170.

<sup>3</sup> Prof. Dr. Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, adembayar80@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8693-9523.

## **Giriş**

Kayırmacılık kavramı örgütsel yapılarda irdelenmesi gereken konulardan biridir. Kurumlardaki işleyiş ve liyakate zarar vermesi sebebi ile bu kavramın eğitim veren kurumlardaki önemi daha da artmaktadır. Kayırmacılığın bu kurumlarda bulunmaması ve kişilere kayırmacılığın ne denli kötü bir uygulama olduğunun okullarda rol oynayan tüm bireylere anlatılması gerekir. Bundan dolayı okul yöneticisi ve öğretmenler önemli sorumluluğa sahiptirler. Ancak okul yöneticileri tarafından bazen kayırmacı durumların sergilendiği bilinmektedir. (Akyol, 2018; Karademir, 2016; Keskin, 2018; Meriç & Erdem, 2013; Okçu vd, 2018). Argon (2016) ilkökulda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimi hakkında kayırmacılık algılarının üst seviyelerde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda kayırmacılık hakkındaki çalışmaların değişik yerlerde belli aralıklarla yapılması kayırmacılığın azalmasını sağlayabilir. Bilhassa başka kurumlardaki okul yöneticileri tarafından kayırmacılığa dair tutumlarının kıyaslanması literatüre olumlu katkı sağlayacaktır.

Okulları, sınırlarını yasaların belirlediği bürokratik, alanında uzman kişilerden oluşan, öğrencilerin hareket ve tutumlarına planlanan eğitimle belirlenen zamanda olumlu değişim yapmayı amaçlayan örgütler olarak tanımlamak mümkündür (Gül, 2020). Okulların temelinde insan bulunduğu için yönetilmesi farklı örgütlere nazaran daha önemli ve hassastır. Ayrıca okul yöneticileri de önemli sorumluluklar taşımaktadır. Toplumdan gelecek okulların ana maddesini oluşturan insan, aldığı eğitimin sonunda yine topluma dönecektir (Bursalıoğlu, 2021).

Eğitim öğretim kurumlarında okul müdürleri sorunların tespit ve çözümünde asıl yetkili kişilerdir (Açıkalin, 2021). Okulu yönetmekle görevlendirilen müdür, öğrencilere verilen eğitimin amacını tespit eden, bu amaca ulaşabilmek adına plan program yapan, ilgililer arasında koordinatörlük yapan ve okulun etkinliklerini denetleyen kişidir (Özdemir, 2009). Kayırmacı tutumun örgütlerde yer edinmesi ilk önce o örgütün yöneticisinden kaynaklanmaktadır. İnsanların buldukları makam ve mevki fark etmeksizin insani ilişkilerine bakıldığı zaman birtakım işlerini yoluna koymak için kayırmacılık kavramı ile karşılaşmaktadır (Özkanan & Erdem, 2014). Kayırmacılığı bir noktada kişilerin kendilerine daha yakın olarak gördüğü kişileri yasal olmayan yollarla destekleyip kollaması olarak düşünmek mümkündür. Demokratik olarak az gelişmiş ülkelerde kayırmacılığın daha sık görüldüğü söylenebilir. Bunun sebebi ise insanlarda beraber hareket etme anlayışının tam oturmamış olmasıdır. Kayırmacılık kurumlarda görev yapan kişilerin birbirlerine olan güveni olumsuz etkiler, ayrıca kurumda çalışan kişilerin huzurunu bozar (Keskin, 2018). İnsanlar birbirlerine hiç de hakları olmadığı halde kayırmacılıkla üstünlük sağlamaya çalıştığından adaletsizliğin ortaya çıkmasına ortam sağlamaktadır (Özkanan & Erdem, 2014). Birçok insan kayırmacı yollara başvurmuş olmalarına rağmen kendilerinin hakları yenildiği zaman bu duruma tepki gösterirler (Güner, 2019). Dolayısıyla bir gün bizim de karşımıza çıkma ihtimaline karşılık kayırmacılığa mesafeli olmak gerekir.

Kayırmacılık günlük hayatta sürekli karşılaşıldığından yadırgamaktan ziyade normal bir durum gibi karşılanır hale gelmiştir. Kayırmacılıkta kişilerin liyakatine bakılmaktan ziyade tanıdık, referans gibi faktörlerin etkin rol oynadığı görülmektedir. İş yapabilme kabiliyetine bakılmaksızın tanıdık aracılığıyla işe alınanların kamuya da zarar verdiği söylenebilir. Herhangi bir yeteneği ve becerisi olmayan kişilerin yönetiminde çalışmak, ayrımcılığa uğramış kişileri rahatsız etmektedir (Büte, 2011).

Okul yöneticileri, personeline karşı ne kadar eşit mesafeli olurlarsa ve adil davranırlarsa kayırmacılıktan da o derece uzaklaşmış olurlar (Meriç & Erdem, 2013). Okul yöneticileri öğretmenlere karşı samimiyete veya sendikaya göre hareket edip yakınlık gösterirlerse veya tam tersi çeşitli sebeplerle arasının iyi olmadığı öğretmenlere mesafeli davranırlarsa bu durum bir örgüt olan okuldaki dengeyi ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecek; böylece kayırmacı bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Kayırmacılık, iş bırakma ve devamsızlık gibi yönelimlerde olumsuz etkiye sebep olmaktadır (Schmit & Allscheid 1995). Örgütlerin içindeki adalet kavramının temelinden sarsılması kayırmacılığın en etkili sonucudur (Keskin, 2018). Adalet, açıklık, hak ve eşitlik gibi kavramlar hayatın tüm alanlarında sorgulanabilirken, liyakati olmadan ataması yapılan okul yöneticilerinin (Akbaşlı & Balıkcı, 2013) okulu yönetirlerken sergiledikleri yetersizliklerin yanına bir de kayırmacılık yapması etik açısından uygunsuz davranış olarak ifade edilir. Bir yönetim kusuru olarak görülen kayırmacı davranış, her ne gerekçeyle olursa olsun kurumda beraber çalışan kişilerin

ortamını bozmanın yanı sıra vatandaş nezdinde devletin de statüsünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kayırmacı davranış olumsuz bir davranış olarak görülmektedir. Bununla birlikte gelişmiş ülkeler kayırmacılığa karşı birtakım tedbirler alırken gelişmekte olan ülkeler ise kayırmacılığı yaşamlarının bir parçasıymış gibi devam ettirmektedirler (Gyimah-Boadi, 2000).

## Kayırmacılık

Araştırmanın bu bölümünde kayırmacılık türleri ve kayırmacılığın okul iklimine etkileri kavramları üzerinde durulmuştur.

“Kayırmacılık” kelimesi başkalarına hakkı olmadığı şekilde imkân sağlama anlamını içeren “kayıрма” kelimesinden türetilmiştir ve “iltimas” ile eş anlama sahiptir (TDK, 2021). Kayırma kelimesini, etrafındaki kişilere türlü uygulamalarla ayrıcalık sağlamak şeklinde tanımlamak mümkündür (Kara, 2006). Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı birtakım imkanlara haiz kişilerin yakınlarındaki kişileri yasalara uygun olmayan şekilde kayırması olarak tanımlarlarken; Özüren (2017) kayırmacılığı bir örgüt veya kurumda yönetici pozisyonunda olarak görev yapan kişilerin tanıdıklarını hak etmediği şekilde kayırması olarak ifade etmektedir. Kayırmacılığın yaşandığı örgütlerde “kayırlmayan” bireyler buldukları ortamda huzursuz şekilde çalışırlar. Örgütün adalet duygusuna olan inancı azalan çalışanlar yavaş yavaş tükenme noktasına doğru gitmektedirler. Tükenmişlik noktasına gelenler zamanla çalıştıkları işi sevmemeye ve o işi yaparken zorlanmaya başlarlar (Şahin & Ates, 2017). Literatürde kayırmacılık ve türlerini içeren kavramların karmaşasından kaynaklı birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar yapılırken toplumun kültürel yapısından yaşanan bölgeye kadar çok çeşitli faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Kayırmacılık kelimesinin tanımı yapılırken ve türleri sıralanırken toplumlara göre farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla zamanla anlam kaymaları olmuştur (Demirtaş & Demirbilek, 2019).

## Kayırmacılık Türleri

Araştırmanın bu bölümünde kayırmacılık türleri ele alınmıştır. Kayırmacılık türlerini adam kayırmacılığı altında nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (tanıdık kayırmacılığı) ve cinsel kayırmacılık; siyasi kayırmacılık altında patronaj, klientalizm (yanaşmacılık), hizmet kayırmacılığı ve gönül yapma şeklinde gruplandırmak mümkündür.

**Adam kayırmacılığı.** Bu başlık altında nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (tanıdık kayırmacılığı), cinsel kayırmacılık, tribalizm ve hemşehricilik alt başlıklarına değinilmiştir.

**Nepotizm (Akraba kayırmacılığı).** Bireylerin çalıştıkları göreve gelirlerken herhangi bir liyakati bulunmadan sadece akraba olmasından kaynaklı çalıştırılmasıdır (Asunakutlu & Avcı, 2010; İyışeroğlu, 2006). Nepotizm, genellikle aile bağları kuvvetli olarak birbirlerine bağlı olan toplumlarda daha sık görülebilir (Aktan, 2001). Nepotizm yüzünden liyakatiyle çalışacak kişilerin istihdamında sorunlar görülebilir. İstihdamları gerçekleşse bile nepotizme tanıklık edenlerin çalıştıkları işten soğuyup ayrılmaya varan süreçleri olabilir (Erdem vd., 2013). Bu durum örgütte çalışan kişiler arasında gruplaşmalara kapı aralayarak örgütteki huzur ortamının olumsuz etkilenmesine yol açabilir (Ören, 2007).

**Kronizm (Tanıdık kayırmacılığı).** Bireylerin çalıştıkları göreve gelmelerinde liyakatine bakılmaksızın tanıdık faktörünün ön planda tutulmasıyla kayırılmasıdır (Yılmaz, 2007). Kronizm çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Aynı memlekette olma, cinsiyetçilik, aynı okullu olma, ideolojik olarak aynı görüşe sahip olma ve aynı sosyal grupta yer alma en çok görülen türlerdir (Aydoğan, 2012; Çakır, 2014). Kronizm uygulayan kişilerin birbirlerine olan dayanışmaları diğerlerine nazaran daha güçlüdür (Aytaç, 2010).

**Cinsel kayırmacılık.** Yöneticilerin aynı çatı altındaki çalışanlarının liyakatine ve çalışmasına bakmadan kendilerine fayda sağlayan kişilerle ilişki halinde olup kayırmasını cinsel kayırmacılık olarak ifade etmek mümkündür (Topbaş, 2021). Cinsel kayırmacılığın örgüt içerisinde birtakım problemlere yol açması muhtemeldir (Sheridan, 2006). Cinsel kayırmacılığa tanıklık yapan kişilerin daha üretken ve faydalı olmaktan ziyade cinselliğin öneminin daha ön planda tutulduğunu düşünmeleri kaçınılmazdır (Akyol, 2018).

**Tribalizm.** Özkanan ve Erdem (2014), tribalizm olarak isimlendirilen kayırma türünü, aynı aşiret içerisinde yer alan kişilerin kayırıldığı tür olarak ifade etmektedir.

**Hemşehricilik.** Sıradan vatandaşlığın sıkıştığı noktada hemşehricilik, adeta bir çözüm sunucu aidiyet şekli olarak yardıma koşmaktadır. Böyle olunca da hemşehricilik bağları kollamacılığa doğru evrilmektedir. Bu bağlamda hemşehricilik, kayırmacılığın bir türü olarak ortaya çıkmaktadır (Özkanan & Erdem 2014).

**Siyasi Kayırmacılık.** Bu başlık altında patronaj, klientalizm (yanaşmacılık), hizmet kayırmacılığı ve gönül yapma alt başlıklarına değinilmiştir.

**Patronaj.** Siyasi gücü elinde tutanların örgüt içerisinde önemli pozisyonda bulunan liyakatli çalışanların yerine kendi siyasi görüşüne yakın kişilerin gelmesini sağlamasına patronaj denilmektedir (Eryılmaz, 2010). Patronaj uygulanan örgütlerde liyakatten bahsetmek imkansızdır (Şahin, 2021).

**Klientalizm (Yanaşmacılık).** Klientalizm terimi ile yanaşmacılık terimi eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Şahin, 2021). Klientalizmde kayıran kişi desteklenmezse cezalandırma durumu olabilmektedir (Metin, 2011). Klientalizmde dağıtımı gerçekleştirilen kaynakların adaletsiz şekilde dağıtılması örgüt içindeki eşitsizliğin artmasına sebep olacaktır (Kurtoğlu, 2012). Örgütte kritik makamlara getirilen kişiler demokratik yollarla getirilmiyorlarsa örgütte yanaşmacılığın yaşanması kaçınılmaz olur (Aktay, 2014).

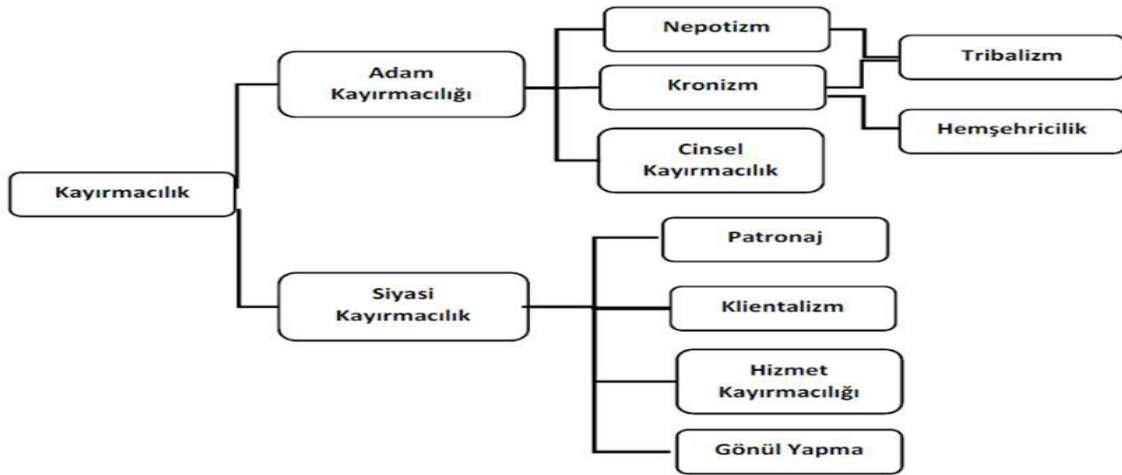
**Hizmet kayırmacılığı.** Siyasi gücü elinde bulunduranların kamuya ait birtakım kaynakları öncelikli bölgelere aktarması, belediyelerin halkça onaylanan hizmetlere yönelmesi hizmet kayırmacılığı olarak tanımlanabilmektedir (Dileyici & Özkıvrak, 2010).

**Gönül yapma.** Gönül yapma yani suvasyon kavramını hizmet kayırmacılığı kavramından ayıran fark, bilhassa seçim süreçlerinde devletin sahip olduğu imkanları partiye direkt olarak katkı yapacak bireylere ayrıcalık yaparak sunma biçimidir. Devletin imkanlarının siyasilere verilmesi siyasi boyut, partiyi destekleyenlere verilmesi adam kayırmacılığı şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda suvasyon kavramını, adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık kavramlarıyla değerlendirmek mümkündür (Şahin, 2021).

Kayırmacılık konusu üzerine ülkemizde yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlara göre cinsel kayırmacılığın adam kayırmacılık kavramının bir türü olduğu, gönül yapmanın ise siyasi kayırmacılık kavramının bir türü olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Özkanan ve Erdem (2014) tarafından yapılan sınıflandırma geliştirilerek aşağıda şekil olarak gösterilmiştir.

## Şekil 1

Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi kayırmacılık kendi içerisinde adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Adam kayırmacılığı nepotizm, kronizm, cinsel

kayırmacılık, tribalizm ve hemşehricilik olmak üzere beşe; siyasi kayırmacılık ise patronaj, klientalizm, hizmet kayırmacılığı ve gönül yapma şeklinde kendi içerisinde dörde ayrılmaktadır.

### **Okul İklimi**

İklim kavramı eğitim öğretim alanında okul iklimi olarak ele alınmaktadır. Okullardaki psikolojik ortamlarda etkinliği en önemli kavramlar arasında yer alan okul iklimi, üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Literatüre katkı sağlayan bilim insanları okul iklimi ifadesine birçok araştırmada yer vermiştir (Bektaş & Nalçacı, 2013; Buluç, 2013; Bursalıoğlu, 2012; Çalık & Kurt, 2010; Ekşi, 2006; Hoy vd., 1991; Hoy & Miskel, 2010; Monhardt, 1995; Tavşanlı vd., 2016; Turan, 1998).

Araştırmacılar tarafından okullardaki iklimin öğrenci başarıları üzerindeki etkisi ifade edilmişse de iklim kavramı üzerine ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Hoy ve Miskel (2010) okul iklimini, okullarda bulunan tüm tarafların hareketlerine etki eden, okullardaki özellikler olarak ifade etmişlerdir. Okul iklimine yönelik yapılan tanımlar, genellikle okullardaki kişilerin birbirleriyle olan etkileşimleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Okul iklimini okulda bulunan tüm paydaşların hem etkilendiği, hem de etkilediği bir ortam olarak belirtmek mümkündür (Çalık & Kurt, 2010).

Okul iklimi okulun karakteri, kişiliği olarak ifade edilebilir. Okulları birbirinden ayıran en önemli özellik okulların iklimidir. Okulda bulunan tüm paydaşlar okulun iklimini etkileyebilmektedir (Bektaş & Nalçacı, 2013). Okul iklimi, okuldaki ikili ilişkilerden, okulda görev yapan herkesin karakteristik özelliklerinden ve okul yöneticilerinin liderlik yapma yeteneklerinden etkilenir. Okul iklimini bir örgüt olan okul çalışanlarının hareketlerine etki eden, okulların özelliklerini birbirinden ayıran okula ait kişilik özellikleri olarak da tanımlamak mümkündür (Hoy & Miskel, 2005). Okul ikliminin bir doğru parçasına olan benzerliğine dikkat çeken Halpin (1966), okul iklimini doğru parçasındaki noktaları arasında değişen durum olarak belirtmektedir. Bütün okulların kendine has özelliği, karakteri bulunmaktadır. İnsanların kişiliğinin olması gibi örgütlerin de iklimi bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2012).

Okul iklimine bakıldığında zaman kişiler arasındaki ikili ilişkilerin iklimi büyük oranda etkilediği görülmektedir. Okul iklimi diğer örgütlerdeki iklimle kıyasla değişken bir yapıya sahiptir. Bunun sebebi ise okullardaki girdi ve çıktı unsurunun insan olmasıdır. Her okulun iklimi farklı olduğu için okullardaki mutluluklar, verimlilik düzeyi değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla her okuldaki çıktı farklı olmaktadır (Hoy, 2003). Okul iklimi, okuldaki tüm paydaşların birlik ve beraberlik içerisinde olmasına göre gelişen, kişilerin hal ve hareketlerinden etkilenen, okulda bulunan herkese etki eden özelliklerin tamamı olarak ifade edilmektedir. Kişiler arası birçok boyutu kapsayan okul iklimi birden fazla özelliği bulunan bir kavramdır (Okar, 2018).

Eğitim alanında araştırma yapanlar genellikle okulları en bariz şekilde birbirinden ayıran özellik olarak okulların bir nevi karakteri olan okul iklimine vurgu yapmaktadırlar (Donnelly, 1999). Bir ortamda bulunan hava nasıl ki o ortamı kuşatıyorsa iklim de aynı şekilde örgütlerde oluşan her şeyi kuşatarak etkisi altına almaktadır (Freiberg, 1983). Norton'a (1984) göre okulların mevcut durumu ile olması gereken durumunun belirlenmesinde okul ikliminin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Okul iklimi örgütteki sorunları çözmeyi, karşılıklı güven ve saygıyı, yeni düşünceleri temsil eder. Bu bakımdan okul iklimini okulun kişisel karakteri olarak ifade etmek mümkündür (Bucak, 2002). Dolayısıyla finans kurumlarının ayakta durması için paranın önemi ne kadar fazlaysa okulların da devamlılığı açısından okul iklimi o kadar önemlidir (Nind vd., 2004).

Okul iklimi şekillendirilip yönlendirilirken okul vizyonuna bağlı olarak şeffaf şekilde yapılmalıdır (Saphier & King, 1985). Okul iklimi değerlendirilirken grup çalışması, araştırma ve gözlem içermesinden kaynaklı çok boyutlu olmasına karşın okulda az da olsa bulunan, bu konuya dair kısıtlı bilgisi olan kişi bile okulda birtakım basit gözlemlerle okulun iklimine dair genel kanı sahibi olabilecektir. Okula daha önce hiç gelmemiş bir kişi okulun duvar, koridor, sınıf ve panolarına bakarak okul iklimine yönelik bazı saptamalarda bulunabilir. Okula gelen veliler de okuldaki birçok duyuşsal uyarıcının etkisinde kalarak okul iklimi hakkında belli izlenimlere sahip olurlar (Noonan, 2004).

Olumsuz okul iklimine sahip okullardaki öğrenciler okulu bırakıp öğrenimini devam ettirmemeye varacak boyutlardaki problemlerle karşılaşmaktadır (Barth, 2002). Okul ikliminde olumsuz durumlar bulunan okullardaki yönetici ile okulun diğer paydaşları arasında zayıf bir iletişim vardır, okuldaki ödül sistemi ile kurallar açık değildir, yapılan hatalı davranışın nasıl düzeltileceğine dair uygulama yoktur, öğrenciler kendilerini değersiz hissederler, öğrencilerin performans, motivasyon ve başarılarındaki beklenti düşer (Hernandez & Seem, 2004). Okullardaki böylesi olumsuz durumların ortadan kaldırılmaması halinde yavaş yavaş herkesçe kabul edilecek olan bir atmosfer oluşur ki böyle bir süreçte okulun kendi varlığını devam ettirebilmesi çok zorlaşacaktır (Vail, 2005).

Yapılan araştırmalara göre okul iklimi, okul içindeki kişileri farklı bakış açılarından etkilemektedir. Okul iklimi olumlu havada olan öğrencilerdeki davranış bozukluklarının azaldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte risk bulunan şehirlerdeki okullarda gerçekleştirilen araştırmalar, olumlu ve pozitif iklimin olduğu okullardaki öğrencilerin akademik başarılarının daha olumlu olduğu görülmüştür (Marshall, 2003). Öğrencilere uyumlu olarak hazırlanan ders ortamları ve kişiler arası pozitif ilişkilerin öğrencilerin başarısını arttırmış, yanı sıra öğrencilerin uygun olmayan hareketlerini de azaltmıştır. Okullardaki olumlu iklime geçiş, okulun gelişimini inanılmaz ve olumlu şekilde hızlandırmıştır (Kuperminc vd., 1997).

Okul ikliminin gelişmesiyle öğrencilerin sergiledikleri davranışlar ve okuldaki iş birliği ile uyumlu çalışma anlayışı başarıyla neticelenecektir (Lam vd., 2002; Sandy vd, 2007). 21. yüzyılda eğitim kurumlarının toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için değişime ve yeniliğe açık, nitelikli, yaptığı değişimlerin arkasında duran bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Okçu, 2008; Piet, 2005). Kendilerini değişime açık hale getiren okulların en başta gelen özelliği olumlu ve güçlü bir okul iklimine sahip olmaktır (Raywid, 1998). Okullarda olumlu iklim istikrarlı olarak devam ederse okul bürokrasiyle donatılmış bir kurum olmak yerine daha kültürlü ve insancıl bir oluşum haline dönüşecektir (Shaw & Reyes, 1990).

### **Okul İklimine Etki Eden Öğeler**

Okul yönetiminde birçok öge rol oynamaktadır. Bu öğeleri genel olarak iç ve dış öğeler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. İç öğeler olarak; yöneticiler, öğretmen-öğrenci ve eğitici olmayan yardımcı personeller sayılmaktadır. Dış öğeler olarak ise; anne-baba, meslek odaları veya sendikalar gibi gruplar ile iş piyasası sayılmaktadır (Balay, 2019; Genç, 2007). Bu öğelerin tamamı ister istemez okul iklimini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir.

Okul yönetimini okul müdürü ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Okullarda yöneticilik yapan kişiler okullarını daha işlevsel hale getirmelidir (Kaşıkçı, 2015). Okul yönetimini müdür ve yardımcılarını oluştursa da öğretmen, öğrenci ve velilerin de dolaylı olarak yönetimin bir unsuru olduğu kabul edilmektedir. Öğretmenler her ne kadar okul yönetiminde bulunmasalar da okuldaki en önemli unsur olduğu unutulmamalıdır (Keçeci, 2012). Okulda ve evde pozitif yönlü bir iklimin oluşturulmasında okul-aile iş birliğinin etkili ve sağlam olması, öğretmen tutumlarının olumlu olması ve mevcut sorunlara çözüm odaklı yaklaşılması yararlı olacaktır (Özdemir vd., 2010). Okullarda eğitimci olmayan diğer personellerin de okul yönetiminde bir unsur olduğu unutulmamalıdır. Bu kişileri okuldaki öğretmen ve yöneticilerinin haricindeki memur, kantin görevlisi ve yardımcı hizmetliler temsil etmektedir. Okuldaki öğrenciler üzerinde bu kişilerin de hal ve hareketlerinden kaynaklı etkileri bulunabilmektedir. Okullara alınan bu meslek grubundaki kişilerin alımında öğrencilere olumlu-olumsuz etkisine göre değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Karacaoğlu, 2008).

Okul yönetimine katkısı olan önemli bir diğer unsur da ailelerdir. Ailelerin, öğretmen ve yöneticilere yardımı çok fazladır ve okul aile birliği adıyla örgütlenmişlerdir. Okul aile birliği aktif olarak faaliyet yürüten okulların başarısı aktif olmayan okullara nazaran daha yukarıdadır. Okulların ihtiyaçlarının giderilmesi için yapılması gereken çalışmaların süratle gerçekleşmesi noktasında ailelerin desteği çok önemlidir (Nur, 2012). Okullarda yaşanabilecek sorunların kısa sürede ve etkin biçimde giderilmesinde de ailelerin olumlu yaklaşımı önem arz etmektedir. Aileler, okulların sosyal faaliyetlerinin uygulanmasında, veli toplantıları ve gezi organizasyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli rol sahibidirler (Kaşıkçı, 2015).

Okul yönetiminin bir diğer unsuru da baskı gruplarıdır. Bu grup içerisinde sendika, dernek, sivil toplum kuruluşlarından oluşan örgütler yer almaktadır. Bu grupta bulunanlar okul ve yöneticilerine birtakım baskı kurma yoluna gidebilirler. Bu örgütlerin asli görevi, işlerin niteliğini geliştirmek, bünyelerinde bulunan üyelerin haklarına sahip çıkmak ve kazanım elde etmektir (Öztürk, 1995). Bu baskı grupları yasalarca kendilerine verilen yetki ve güçlerini okul yönetimine katkı sağlamak amacıyla kullanılmalıdır (Genç, 2007).

### **Kayırmacılığın Okul İklimine Etkileri**

Okullarda yöneticilik görevini yapanlar bazen kayırmacı davranışlarda bulunabilirler. Bu kayırmacı davranışın boyutu akrabaya, arkadaşlığa ve siyasi görüşe göre farklılık gösterebilmektedir (Güneş & Köse, 2021). 25.05.2004 tarih ve 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanununun 14. maddesi; “*Kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar, akraba, eş, dost ve hemşeri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar.*” şeklindedir. Yayımlanan bu kanun, kişi kayırmacılığının olmaması ve yürütülecek olan hizmetlerin etik çerçevede yapılabilmesi için yöneticilere bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda ~~düşünüldüğü zaman~~ kamuya istihdamı yapılacak olan personelin alımında liyakat düsturunun gözetilmesi ve hukuka uygun olarak yapılması noktasında etik ilkeler daha çok önem arz etmektedir (Öztürk, 2002). Aydoğan’ın (2009) yapmış olduğu çalışmalara göre, yöneticiler kendilerine daha yakın hissettikleri ve daha uyumlu olduklarını düşündükleri kişilere kayırmacılık yapmaktadırlar. Yöneticilerin çalışanlarına adaletli olması gerektiği gerçeği etik anlayışın kişiden kişiye farklılık göstermesinden dolayı uygulamaya geçememektedir. Bu durum, okullarda kayırmacılığın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tetik, 2010).

Okul ortamında gerçekleştirilen ilişkiler okul iklimine etki etmektedir. Bu ilişkilerde kayırmacılık uygulamalarının olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Kayırmacılık uygulamalarının bulunduğu okullardaki çalışanların okula dair olan adalet algılarında negatif yönde değişiklik olmaktadır (Polat & Kazak, 2014). Böylelikle okullarda yaşanan kayırmacılık öğretmenlerin performanslarında düşüşe yol açmaktadır (Yaman, 2021). Okullarda uygulanan kayırmacılık artarsa o okullardaki başarıları, yönetici olan kişilerin liyakatini, ayrıca okul iklimini tekrardan kontrol etmek gerekir. Kayırmacılığın arttığı okullarda ego, stres ve korkuların da paralel şekilde arttığı görülmektedir (Macklem, 2005). Aslında okul yöneticisi okulun belirlediği amaçlara ulaşmak ve daha adil bir okul iklimi oluşturmak için çaba göstermelidir. ~~Eğer ki~~ Okul yöneticisi tarafından uygulanan kayırmacılık, diğer çalışanlar tarafından ~~aleni~~ olarak fark ediliyorsa bu durum çalışanların mevcut okullarından ayrılmalarına kadar gidebilmektedir (Şahin, 2021).

Bir işe alımda veya işinde terfi etme gibi durumlarda kayırmacılık bulunuyorsa, o ortamda stresin de olduğunu söylemek mümkündür (Ercenap, 2006). Okullarda kayırmacılık algısı fark edilir edilmez soruna çözüm yolu bulunmalıdır. Yoksa bu sorun okuldaki diğer öğretmenler arasında gruplaşmalara ve okul içi huzursuzluğa kapı aralayabilir (Ramanchander, 2011). Argon’un (2016) yapmış olduğu araştırmaya katılan katılımcılar; kayırmacılığın yer almadığı ortamlarda okul idaresininin daha inandırıcı olduğu, böylelikle öğretmenlerin işe bağlılıklarının pozitif yönde artacağını, okul yöneticisinin desteklediği öğretmenin kendisine verilen desteği karşılıksız bırakmamak için daha azimli ve gayretli çalışarak pozitif duygular sergileyeceğini ifade etmişlerdir.

Kayırmacılığın uygulandığı ortamlarda bu durum çeşitli verimsizlikleri kapsadığından çalışanlarca kayırmacılık hissedildiğinde işten ayrılmak durumunda kalmaktadırlar. Böylelikle kurumda çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Prendergast & Topel, 1993). Kayırmacılık kavramı etik bir sorun olmanın yanı sıra ekonomik, politik, bireysel ve sosyal yönleriyle de ele alınmalıdır (Özler vd., 2006). Kamu hizmetlerinde gerçekleştirilen kayırmacılık, bir tür yolsuzluk olarak değerlendirilmiş ve dolaylı yoldan cezai yaptırıma tabii tutulmuştur (Devlet Memurları Kanunu, 1965, md. 7).

Kayırmacılıktan kaynaklı olarak örgütlerde liyakate dayalı çalışanlar tespit edilemediğinden nitelikli yönetici bulunması da bir noktada engellenmiş olmaktadır (Büte, 2011). Örgütlerdeki çalışanların maliyeti noktasında düşünüldüğünde kayırmacılık, çalışanlar arasında verimsizliğe yol açıp kayıpların artmasına sebep olacaktır (Prendergast & Topel, 1993). Kayıpları sadece maddi olarak

değil, manevi olarak da değerlendirmek gerekir. Kamu kurumlarında yaşanan hem maddi hem de manevi kayıplar, örgütlerin yanı sıra ülkeyi de etkilemektedir.

Kayırlmayan çalışanlara adaletsiz şekilde muamelede bulunulması beraberinde ciddi sorunları meydana getirir. Bu adaletsiz davranışlar işe gitmeme, çalışma performansını düşürme, işten ayrılma, greve gitme hatta hırsızlığa kadar gidebilmektedir. Birbirlerine karşı güven duygusunun kalmadığı ortamda çalışan kayırılan ve kayırılmayan kişiler, kayırmacılığı üst düzeyde olan örgütlerde yönetime uzak ve yakın kişiler olarak ifade edilirler (Özler & Büyükarıslan, 2011).

## Sonuç

Okullarda yaşanan kayırmacılığın okul iklimine etkisinin incelendiği bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürleri genellikle kendisine yakın olan arkadaşlarını, akrabalarını ve aynı görüşü benimseyen kişileri kayırmaktadır. Özkanan (2013) araştırmasında genellikle örgütlerde siyasi kayırmacılığın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı çalışmada akraba, arkadaş ve hemşericilik kayırmacılığının da olduğu sonucuna ulaşmıştır. Argon (2016), okullarda en çok görülen kayırmacılık türlerinin akraba, sendika ve cinsiyet kayırmacılığı olduğunu belirtmektedir.

Okul müdürü ve öğretmenlerin katılımıyla yapılan bir çalışmada okul müdürleri en çok kendi arkadaş grubunu kayırmaktadırlar. Okul müdürleri siyasi sebepler, sendikal faaliyetler, itibar görmek, akrabalık ve hemşericilik gibi sebeplerle de kayırmacılık yapmaktadırlar (Demirtaş & Demirbilek, 2019). Aydoğan (2012), kayırmacılığın en başta gelen sebeplerini aynı siyasi görüş ve aynı ideolojiye sahip olma olarak ifade etmektedir. Alan yazın incelendiği zaman kayırmacılık davranışlarını kronizm (arkadaş-dost kayırmacılığı), nepotizm (akraba kayırmacılığı), patronaj (siyasi kayırmacılık) başlıklarının oluşturduğu gözlenmektedir (Aktan, 2001; Araslı & Tümer, 2008; Asunakutlu & Avcı, 2010; Nadler & Schulman, 2006).

Okul müdürlerinin öğretmenlere sınıf dağıtmada, nöbet görevi yazmada, derslere giriş çıkış saatlerinde ve ödüllendirme hususlarında kayırmacılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Aydoğan, 2009). Kayırmacılık yapılan okullarda çalışan öğretmenler okula yabancılaşmakta, hatta ~~tayin isteyip~~ okuldan ayrılma eğiliminde olmaktadır. Kayırmacılık olan okullarda öğretmenlerin çok da memnun olmadıkları bir ortam meydana gelmektedir (Demirtaş & Demirbilek, 2019). Khatri ve Tsang (2003) çalışmalarında, kayırmacılık ile işte mutluluk, okula bağlılık, adalet ve performansın birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

## Kaynakça

- Açıkalm, A. (2021). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaşı, S. & Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslektaşlarının değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Aktan, C. C. (2001). *Yolsuzlukla mücadele stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Aktay, Y. (2014). 17 Aralık süreci: Toplumsal restorasyon fırsatı. *Stratejik Düşünce Enstitüsü Dergisi*, 51 (2), 6-14.
- Araslı, H. & 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. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(1), 233-250.
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93- 99.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1),19-35.
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.



- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temelleri*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem). Beta Yayıncılık, 3 – 26.
- Balay, R. (2019). *2000'li yıllarda sınıf yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6-11.
- Bektaş, F. & Nalçacı, A. (2013). Okul iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 1-13.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkisi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(7)-1-17.
- Buluç, B. (2013). *Örgüt Kültürü ve İklimi*. Servet Özdemir (ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (ss. 101-128) içinde. Pegem Akademi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 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.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(Özel Sayı 1), 18-24.
- Çalık, T. & Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 157(35), 167-180.
- Demirtaş, H. & Demirbilek, N., (2019). Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Müdüre Güvene Etkisi, *Journal of Social Sciences Institute/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (17), 111-142.
- Dileyici, D. & Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe anlayışındaki değişim süreci: Denk bütçe ilkesinin erozyonu ve açık bütçe politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 33-55.
- Donnelly, C. (1999). School ethos and governor relationships. *School Leadership and Management*, 19(2), 223-239.
- Ekşi, F. (2006). *Rehber öğretmenlerin okul iklimi algıları ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Ercenap, İ. (2006). *Nepotism and favoritism in the banking industry: Some evidence from Northern Cyprus*. Master Thesis. Eastern Mediterranean University, Northern Cyprus.
- Erdem, B., Ceylan, U. & Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXXII, 171-197.
- Eryılmaz, B. (2010). *Kamu yönetimi*. Okutman Yayıncılık.
- Freiberg, J. H. (1983). *Improving school climate--a facilitative process*. Paper Presented At The Seminar in Organizational Development in Schools, University of La Verne.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Gül, İ. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Güner, N. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Güneş, A. & Köse, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve öğretmen motivasyonu üzerine ilişkisel bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(2), 26-44.
- Gyimah-Boadi, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. *TI source book*, 5, 195-204.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. Macmillan.
- Hernandez, T. J., & Seem, S. R. (2004). A safe school climate: a systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256-62.
- Hoy, W. K. (2003). School climate. In J.W. Guhtrie. *Encyclopedia of education* (s. 2121-2124) içinde. Thompson Gale.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice* (7th ed.). McGraw Hill.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (Çev. Edt: S. Turan). Nobel.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate*.

- İyişeroğlu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Kara, Y., (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Karacaoğlu, İ. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin okul iklimi algıları ile kaynaştırmaya ilişkin tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Aydın Üniversitesi.
- Kaşıkcı, B. (2015). *Öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri (Sultangazi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Aydın Üniversitesi.
- Keçeci, H. (2012). *Okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarının incelenmesi (Uşak ili örneği)*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Osmangazi Üniversitesi.
- Naresh Khatri N. & Tsang E. WK. (2003). *Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations*, Journal of Business Ethics 43, 289–303.
- Kuperminc, G. P., Leadbeater, B. J., Emmons, C. & Blatt, S. J. (1997). Perceived school climate and difficulties in the social adjustment of middle school students. *Applied Developmental Science*, 1(2), 76-88.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşerilik ve kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 141-169.
- Lam, S., Yim, P. & Tom, W. (2002). Transforming school culture: Can true collaboration be initiated? *Educational Research*, 44(2), 181-195.
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace. *Maclean's*, 118(5), 34-36.
- Marshall, M. L. (2003). *Examining school climate: defining factors and educational influences center for research on school safety, school climate and classroom management*, Georgia State University 4p.
- Meriç, E. & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3 (3), 467-498.
- Metin, O. (2011). Sosyal politika açısından AKP dönemi: Sosyal yardım alanında yaşananlar. *Çalışma ve Toplum* (1), 179-200.
- Monhardt, B. M. (1995). Safe by Definition. *American School Board Journal*, 182(2), 32-34.
- Nadler, J., & Schulman, M. (2006). *Favoritism, cronyism, and nepotism*. 15.03.2020 tarihinde <https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-governmentethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/#q3>. adresinden ulaşılmıştır.
- Nind, M., Benjamin, S., Sheehy, K., Collins, J. & Hall, K. (2004). Methodological challenges in researching inclusive school cultures. *Educational Review*. 56(3), 259-270.
- Noonan, J. (2004). School climate and the safe school: Seven contributing factors. *Educational Horizons*, 61-65.
- Norton M. S. (1984). What is so important about school climate? *Contemporary Education*, 56, 43-45.
- Nur, İ. (2012). *Anaokullarında örgüt iklimi ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Malatya ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Okar, M. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Okçu, V. (2008). Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması *Millî Eğitim*, 179, 283-292.
- 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.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede “güven” unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu – İş*, 9(1), 71-90.

- Özdemir, M. (2009). Okul yöneticiliğinin hukuksal temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Karip, E. & Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine etkisine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi* (38), 213-214.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde kayırmacı uygulamaları üzerine nitel bir çalışma*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 179-206.
- Özler, D. E. & Büyükarıslan, A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literatür review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1), 275-285.
- Özler, H., Özler, D. E. & Gümüştekin, G. E. (2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (s. 271-279). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Öztürk, N. (1995). *İlkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algıları ile gerilim (stres) düzeyleri arasındaki ilişkiler*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Öztürk, N. K. (2002). Liyakat sistemini korumanın farklı bir yolu: Liyakat sistemi koruma kurulu. *Türk İdare Dergisi*, sayı: 435, 129-143.
- Özüren, Ü., (2017). Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Piet, C. (2005). Turning school into learning organizations. *European Journal of Teacher Education*. 28(2), 129-139.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 71-92.
- Prendergast, C. & Topel, R. H. (1993, Augst). Favoritism in Organizations. Nber Working Paper Series. National Bureau of Economic Research.
- Ramachander, A. (2011). Dealing with favouritism at the workplace.
- Raywid, M. A. (1998). Alternatif schools: The state of the art. *Educational Leadership*, 52 (1), 26-31.
- Sandy, W. Kimberlee, J.S., Cassandra, M.C. & Robinson, J. (2007). Improving school climate and student behavior: A new paradigm for Indiana schools. *Center For Evaluation and Education Policy*, 5(9), 8.
- Sayan, İ. Ö. (2009). Türkiye'de kamu personel sistemi: İdari, askeri, akademik, adli personel ayrımı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (1), 201-245.
- Saphier, J. & King, M. (1985). Good seeds grow in strong cultures. *Educational Leadership*, 42(6), 67- 74.
- Schmit, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personel Psychology*, 48(3), 521-536.
- Shaw J. J. & Reyes, P. (1990). *Comparison of high school and elementary school cultures*. This Paper Presented At The Annual Meeting of the American Educational Research Association, Boston.
- Sheridan, M. K. (2006). Just because it's sex doesn't mean it's because of sex: The need for new legislation to target sexual favoritism. *Columbia Journal of Law and Social Problems*, 40(3), 379-423.
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6, 158-167.
- Şahin, M. & Ates, A., (2017). İş hayatında tükenmişlik ve seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma, *International Peer-Reviewed Journal of Communication and Humanities Researches*, 16, 21-39.
- Tavşanlı, Ö., Birgül, K. & Oksal, A. (2016). Ortaokul Öğrencilerinin Okul İklimine Yönelik Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turcic*, 11(9), 821-838.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.

- Topbaş, A. (2021). *Kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlar bağlamında kayırmacılık sorunu: Denizli ilinde bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Turan, S. (1998). Measuring organizational climate and organizational commitment in the Turkish educational context. *Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration*. St. Louis, Missouri, USA.
- Vail, K. (2005). Create greate school climate. *The Education Digest*, 71(4), 4-11.
- Yaman, Z. (2021). *Kayırmacılığın örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Yılmaz, A. S. (2007). *İnformal ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları (Elazığ'daki kamu görevlileri üzerine sosyolojik bir araştırma)*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.

### **İnternet Kaynakları**

Türk Dil Kurumu Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 1 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.

\*\*\*\*\*

### **Etik Beyan ve Etik Kurul Onayı**

Bu araştırmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.  
Bu araştırmada etik kurul iznine gerek bulunmamaktadır.

\*\*\*\*\*

### **Yazarların İşbirliği Oranı**

Çalışmayı yazarlar %50 oranında, eşit katkı olarak yürütmüştür.