



Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi
Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education
Yıl/Year: 2024 ♦ Cilt/Volume: 8 ♦ Sayı/Issue: 14, s. 247-277

HALK EĞİTİMİ MERKEZLERİNDE GÖREVLENDİRİLEN USTA ÖĞRETİCİLERİN YÖNETİCİLERİNE KARŞI DALKAVUKLUK DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ VE GÖSTERİŞ BİÇİMLERİNİN İNCELENMESİ

Hasret ŞAHİN

MEB, Öğretmen, hasretalp@hotmail.com

Orcid: 0009 0004 3263 3483

Prof. Dr. Soner POLAT

Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, spolat@kocaeli.edu.tr

Orcid: 0000-0003-2407-6491

Özet

Araştırmada, halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenleri ve bu davranışları gösteriş biçimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Burada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak Kocaeli ili ilçelerinde bulunan 6 halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen 15 usta öğretici ve 10 yönetici oluşturmuştur. Örneklem grubundan elde edilen veriler betimsel ve içerik analiz yöntemi ile incelenerek değerlendirilmiştir. Veriler alt tema ve göstergelerle ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda; halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenleri; işini devam ettirme, istediği yerde görev alma, yardım talebi, ekonomik geliri sürdürme, işindeki başarısızlığını örtme, psikolojik olarak rahatlama arzusu ve üst makama kendisini fark ettirme olmak üzere yedi alt tema olarak ortaya çıkmıştır. Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimleri; yöneticilere hediye vererek, yöneticileri ziyarete giderek, yöneticiler ile olan iletişim tarzlarını kullanarak, yöneticilerin söylediği her şeyi kabul ederek, yiyecek içecek ikram ederek, yöneticilerin cinsiyetlerine göre davranarak, birbirlerini yöneticilere şikayet ederek ve yöneticilerine değil de daha üst makamlara dalkavukluk yaparak gösterme şeklinde olmak üzere sekiz alt tema olarak incelenmiştir. Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının yöneticiler tarafından karşılanma şekilleri ise; yöneticilerin olumlu yaklaşımı ve yöneticilerin olumsuz yaklaşımı şeklinde iki alt tema olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dalkavukluk, Yönetici, Usta öğretici, Halk eğitimi merkezi

EXAMINING THE REASONS FOR THE FLATTERING BEHAVIOR OF MASTER INSTRUCTORS APPOINTED IN PUBLIC EDUCATION CENTERS TOWARDS INSTITUTIONAL ADMINISTRATORS AND THEIR WAYS OF SHOWING UP

Abstract

The aim of this research is to investigate the reasons behind the flattering behavior exhibited by master instructors towards their administrators in public education centers, as well as the various ways in which this behavior is manifested. A phenomenological design, one of the qualitative research methodologies, was employed in this study. The research sample comprised 15 master instructors and 10 administrators from six public education centers in the districts of Kocaeli province, selected through purposeful sampling. Data obtained from the sample group were analyzed using descriptive and content analysis methods, with the findings categorized into sub-themes and indicators. The study revealed seven primary reasons for the flattering behavior of master instructors towards their managers: the desire to maintain employment, the aspiration to work in preferred locations, the need for assistance, the maintenance of economic income, the attempt to conceal job failures, the need for psychological relief, and the desire to be noticed by higher authorities. The ways in which master instructors demonstrate their flattery behavior were categorized into eight sub-themes: giving gifts to managers, visiting managers, employing specific communication styles with managers, agreeing with everything managers say, offering food and drinks, behaving differently based on the gender of managers, complaining about colleagues to managers, and flattering higher authorities rather than immediate managers. Furthermore, the responses of administrators to the flattering behavior of master instructors were identified and categorized into two sub-themes: positive approaches and negative approaches by the administrators.

Keywords: Flattery, Manager, Qualified Teacher, Adult Education Center

Giriş

Toplum olgusu birlikte yaşamayı gerektiren bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreç içinde aynı ortamı paylaşan grupta bulunan bireyler birbirlerine uyum sağlamak ve örgütler halinde bir arada yaşamak için çeşitli davranışlar geliştirmişlerdir. Bu davranışlar zaman içinde çeşitlenmiş, geliştirilmiş; olumlu ya da olumsuz olarak insan hayatını etkilemiştir. Bu davranışlardan biri de olumsuz ya da etik dışı kabul edilen fakat örgütler içinde yaşanabilen dalkavukluk davranışı olarak görülmektedir (Esmer ve Yüksel, 2019). Dalkavuk ([TDK Türk Dil Kurumu], 2022), kendisine çıkar sağlayacak olanlara aşırı bir saygı ve hayranlık göstererek yaranmak isteyen kimse olarak belirtilmiştir. Dalkavukluk davranışı, örgüt iklimini bozan işgören davranışlarından biri olarak belirtilerek, örgüt içinde yaranmaya çalışmak, göze girmek, terfi almak, çıkar ve ayrıcalık kazanmak için yönetici ve diğer çalışanları etkilemek adına bilinçli olarak yapılabilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Kıral ve Karaman Kepenekçi, 2021).

Dalkavukluk etik olmayan olumsuz bir davranış olarak kabul görmesine rağmen toplumda kişilerarası ilişkilerde ve örgütlerde sergilenebilmektedir (Ayal ve Kahveci, 2023). Ayrıca dalkavukluk davranışı kişisel çıkarları korumak adına, öğrenilebilen bir davranış olarak belirtilmektedir (Gülcemal, 2020). Örgütler verimli ve etkili çalışmak için birlikte hareket edilebilen ortamlar olarak görülmektedir. Örgütlerde bireysel çıkarlar sözkonusu olduğunda bu birliktelik zaman içinde azalmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çalışma örgütlerinde yer alan bireyler, dalkavukluk davranışı ile üst yönetime şirin görünmeye çalışabilmektedir (Ayal ve Kahveci, 2023). Çalışma örgütlerinde bireyler menfaatleri için yöneticilerine aşırı övgü dolu sözler kullanarak ya da onların her sözünü onaylayarak dalkavukluk davranışında bulunabilmektedirler (Konay ve Kıral, 2023). Dalkavukluk davranışı da çalışma ortamlarını olumsuz olarak etkileyebilmekte, çalışma barışına zarar verebilmekte örgüt iklimini olumsuz yönde değiştirebilmektedir (Kıral ve Karaman Kepenekçi, 2021). Demirel, (2017) dalkavukluk davranışını kariyer sorunu olarak belirterek yöneticiyi güzel sözlerle her ortamda etkilemeye çalışma olarak ifade etmektedir. Öztürk (2010) dalkavukluk davranışını başarı için aşılması gereken bir yol olarak kabul edilen bir olumsuz davranış olarak belirtmektedir.

Dalkavukluk davranışı alan taramasında iş arkadaşı odaklı dalkavukluk ve yönetici odaklı dalkavukluk olarak ele alınmıştır (Konay, 2019). Çalışandan-müşteriye dalkavukluk, çalışandan-çalışana dalkavukluk ve çalışandan-işverene dalkavukluk olmak üzere 3 tür örgütsel dalkavukluktan söz edilmiştir (Esmer ve Yüksel 2019). Dalkavuklar şu şekilde adlandırılabilirler (Aşık, 2011) müptezel dalkavuklar: Bunlar maddi gücü yüksek olanlar ve iktidarda olanların her söylediğini onaylamaktadırlar. Müzmin dalkavuklar: Doğdukları günden itibaren dalkavukluk davranışına hazırdırlar. Usta dalkavuklar: Bu kişiler eleştirel görünürler kritik zamanlarda dalkavukluk davranışında bulunurlar, ancak dikkatli gözlenirse fark edilebilirler. Liberal dalkavuklar: Bunlar dış dünya ile irtibatlıdırlar. Kendilerini yönlendirenlere göre dalkavukluk davranışında bulunurlar. Gizli dalkavuklar: Bu kişiler göz önünde olmayıp her olayı tarafı olduklarının lehine çeviren dalkavukluk davranışında bulunurlar.

Dalkavukluk davranışı tüm örgütlerde görülebildiği gibi eğitim ortamlarında da olabilmektedir. Dalkavukluk davranışında bulunan bireyler eğitim ortamlarında yöneticilere yağcılık, yalakalık davranışı sergileyebilmektedir (Konay, 2019). Gün geçtikçe önemi, değeri, çeşitliliği, kalitesi, amaca uygunluğu artan yetişkin eğitimi yapılan kurumlardan biri de halk eğitimi merkezleridir. Halk eğitimi merkezleri de Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmektedir. Halk eğitimi merkezlerinde gerçekleştirilen eğitimlerde öğretmenler ve usta öğreticiler görevlendirilmektedir. Usta Öğretici, hayat boyu öğrenme kurumlarında kadrolu veya ek ders ücreti karşılığında görevlendirilen öğretici olarak tanımlanmaktadır (RG, 11.04.2018-30388, 1). Halk eğitimi merkezlerinde görev alan usta öğreticilerin görevlendirilmelerinde bazı düzenlemeler yapılmıştır (RG, 12.06.2021-31509, 1). Ancak yapılan düzenlemelere rağmen usta öğreticiler görev alma aşamasında kurum

yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışları gösterebilmektedirler. Bu çalışma da halk eğitimi merkezlerinde görev alan usta öğreticilerin kurum yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışları, nedenleri ve gösteriş biçimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda dalkavukluk davranışı üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Esmer ve Yüksel, (2019) Örgütsel dalkavukluk davranışlarını incelemişlerdir. Bu çalışmada incelenen iki önemli noktadan bahsedilmektedir; örgüt içinde var olabilen dalkavuk diye adlandırılan çalışanlar, diğeri ise bu davranışların farkında olup bunlara ses çıkartmayan ve bu davranışlardan hoşnut olan yöneticilerin olmasıdır. Çalışandan-müşteriye dalkavukluk, çalışandan-çalışana dalkavukluk ve çalışandan-işverene dalkavukluk olmak üzere 3 gruba ayırmışlardır. Konay, (2019) Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşlerini incelemiştir. Bu çalışmanın amacıyla, okullarda öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişki ortaya çıkartılarak, okullarda yapılacak çalışmalarda katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Çalışmanın sonunda dalkavukluk boyutları olarak iş arkadaşı odaklı ve yönetici odaklı dalkavukluk olarak belirtilmiştir. Dalkavukluk ve politik beceri arasındaki ilişkinin düşük çıkmasının nedeni öğretmenler tarafından politik beceri istenilen bir davranış olarak algılanırken, dalkavukluğun kabul görmeyen bir davranış olarak algılanmasından kaynaklanıyor olabilir. Kral ve Dilan Dilmaç, (2021) dalkavukluğu etik dışı davranış olarak açıklamışlardır. Araştırma sonucunda yönetici odaklı dalkavukluğun, iş arkadaşlarına gösterilen dalkavukluk davranışından daha fazla olduğu belirtilmektedir. Gülcemal, (2020) Akademik örgütlerde dalkavukluk olgusu üzerine nitel bir araştırma yapmıştır. Akademilerdeki dalkavukluk davranışının nedenleri; akademik, ekonomik, kişisel, toplumsal ve müesses nizam olarak tespit edilmiştir. Dalkavukluk davranışının sergilenme şekilleri; akademik şekiller, abartılı davranışlar, davranış modelleme, laf taşıma, sosyal ilişkiler, kendini görünür kılma, ön plana çıkma, onaylama ve takdim başlıkları etrafında toplanmıştır. Yöneticilerin dalkavuklara karşı vermiş olduğu tepkiler ise reddedici, onaylayıcı ve farkında olmama şeklindedir.

Okibe, (2020) tarafından yapılan, “yönetişimde dalkavukluk ve dürüstlük eksikliği: Nijerya siyasi sisteminde dar görüşlü davranışın sorgulanması” isimli çalışmada dalkavukluk davranışı; karşısındakini farklı renklere boyama, övgü şarkıları söyleme, kölece saygı gösterme gibi ifadelerle tanımlanmaktadır. Dalkavukluk davranışı yapan, dalkavukluk davranışını üzerine giyen ve dalkavukluk davranışını kabullenen bireyler çalışarak kazanmak yerine dalkavukluk davranışını avantaja dönüştürme çabası içine girmektedirler olarak ifade edilmektedir. Kral ve Karaman Kepenekçi, (2021) Örgüt iklimini bozan işgören davranışlarını incelemişlerdir. Örgüt iklimini bozan davranışlardan kabul edilen dalkavukluk davranışı “örgüt içinde yaranmaya çalışma olarak ifade edilerek göze girmek, terfi etmek, çıkar ve ayrıcalık kazanmak için yönetici ve diğer çalışanları etkilemek için bilinçli olarak yapılmaktadır” olarak tanımlanmıştır. Kral ve Dilan Dilmaç (2021) okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışına ilişkin görüşlerini incelemişlerdir. Sonuç olarak dalkavukluk öğretmen ve yöneticiler tarafından olumsuz bir davranış olarak kabul edilmiştir. Bu davranışın azaltılması ve sönmesine yönelik farkındalık eğitimlerinin yapılabileceği önerisi belirtilmiştir. Ayrıca okullarda görevlendirmeler yapılırken liyakata önem verilmesinin de dalkavukluk davranışını önleyebileceği dile getirilmiştir. Ayal ve Kahveci, (2023) öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık algılarını incelemişlerdir. Dalkavukluk davranışı olumsuz olmasına rağmen çalışanlar kendilerine kayırmacılık yapılması için bu davranışı gerçekleştirebilmektedir. Bazı durumlarda yöneticiler etraflarındaki dalkavukluk davranışlarından, çevresinde olup bitenlerden habersiz olabilmektedir. Burada yapılan çalışmada genel dalkavuklukla kayırmacılık arasında anlamlı bir ilişki sadece örgütlenme boyutunda bulunmuştur.

Halk eğitimi merkezinde usta öğreticilere açılan kurslar halk eğitim binasında bulunan sınıflarda olduğu gibi mahalle ya da köyler de uygun olduğu düşünülen mekanlarda olabilmektedir. Şehir merkezine uzak olan kurs merkezlerine gidiş geliş sırasında usta öğreticiler zorlanabilmektedir. Vasıta bulmak bazı zamanlar zorlaşmaktadır. Kursların yapıldığı ortam

koşulları fiziki olarak yetersiz olabilmektedir (Kaba, Demirkaynak ve Ürey, 2024). Kışın ısınma sorunları, kullanılan ortamın faturaları gibi gider sorunları ifade edilmektedir (Nazlı ve Özer, 2021). El sanatları kursları için dikiş makinesi yetersizliği, kullanılacak malzemelere ulaşmakta zorlanmak gibi çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Bu gibi olumsuzluklar usta öğreticilerin eğitim yaparken psikolojik anlamda etkilenmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle usta öğreticiler şartları daha iyi olan kurs merkezlerinde ya da halk eğitim merkezi binalarında görevlendirilme talabinde bulunabilmektedir. Halk eğitimi merkezlerinde gerek bu tür sorunlar gerek iş kaygısı gerek sosyal çevreden uzaklaşma endişesi usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukça davranış sergilemelerine neden olabilir. Bu dalkavukça davranışlar doğrudan yöneticileri öven güzel sözler kullanılarak olabileceği gibi dolaylı olarak yöneticilere çeşitli hediyeler verilerek de gerçekleştirilebilir, ya da her göreve talip olarak kendini ön plana çıkarma şeklinde olabilir. Usta öğreticiler daha önce çalıştıkları ortamda tekrar görev almak, her yıl yeniden görevlendirilmeleri için yöneticilerine dalkavukça davranışta bulunabilirler. Halk eğitimi merkezlerinde ortaya çıkan dalkavukluk davranışı, usta öğreticilerin görevlendirilmelerinde kayırmacılığa neden olabilir. Bu durum çalışma ortamını olumsuz hale getirebilir, adaleti zayıflatabilir ve güveni zedeleyebilir (Ayal ve Kahveci, 2023). Genel halk eğitiminin işleyişine zarar verebilir. Kurum içindeki usta öğreticiler arasındaki sosyal ilişkileri, çalışma barışını etkileyebilir. Kurum yöneticilerinin dalkavukça davranışların farkına varmaları, usta öğreticilerinde bu davranışların yapılmasının etik olmadığını farkında olmaları adına farkındalık oluşturmak için; yapılan bu çalışma önem taşımaktadır. Alanyazında yapılan çalışmada halk eğitimi merkezlerinde dalkavukluk davranışları üzerine yeterince çalışmaya rastlanamamıştır. Bu önemi ile çalışma örgütlerinde gerçekleştirilen dalkavukluk davranışlarının halk eğitimi merkezleri gibi kurumlarda görev alan usta öğretici ve yöneticilerin bakışları tarafından incelenmesinin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticilerin kurum yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenleri ve gösteriş biçimlerinin incelenmesi araştırma problemi olarak görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; halk eğitimi merkezlerinde görev alan usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışları, nedenleri ve bu davranışları gösteriş biçimlerinin incelenmesidir. Araştırmada şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenleri nelerdir?
2. Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösterme şekilleri nasıldır?
3. Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışları kurum yöneticileri tarafından nasıl karşılanmaktadır?

Yöntem

Araştırma Deseni

Araştırmada halk eğitimi merkezlerinde görev alan usta öğreticilerin kurum yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenleri ve gösteriş biçimlerinin incelenmesine yönelik; nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomonoloji) yaklaşımı kullanılmıştır. Bu araştırma deseni bireyin yaşadığı deneyimlerin betimlenmesine olanak sağlamaktadır (Creswell, 2017). Olgu bilim yaklaşımının amacı yaşanmış deneyimleri bireyin kendi algılarına göre derinlemesine ifade etmesi olarak belirtilmektedir (Şen ve Yıldırım, 2021). Burada halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticiler ve yöneticilerle görüşmeler yapılarak dalkavukluk davranışlarının nedenleri ve gösteriş biçimleri derinlemesine incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma gurubunu Kocaeli ili ilçelerinde bulunan halk eğitimi merkezlerinde görev yapan usta öğreticiler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Hem usta öğreticiler hem de yöneticiler çalışma grubuna alınarak dalkavukluk davranışını gösteren ve gösterilen tarafın

konuya ilişkin görüşleri alınmaya çalışılarak veri çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada, derinlemesine inceleme yapılmasına olanak tanıyan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2023). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayan durumların çalışılmasına imkan tanıyan (Yıldırım ve Şimşek, 2007) ölçüt örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgilere göre Kocaeli ilinde 12 ilçede 12 halk eğitimi merkezi bulunmaktadır. Burada ölçüt halk eğitimi merkezinde görev alan usta öğretici ve yönetici ile görüşmeler yapılmasıdır. Araştırmacının örnekleme grubunu bu evrenden seçilen 6 halk eğitimi merkezinden 15 usta öğretici ve 10 yönetici oluşturmaktadır. Çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri

Katılımcılar	Cinsiyet	Görev Yaptığı Kurum	Görevi	Hizmet Yılı
UÖ1	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	34
UÖ2	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	4
UÖ3	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	2
UÖ4	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	3
UÖ5	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	4
UÖ6	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	5
UÖ7	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	2
UÖ8	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	13
UÖ9	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	14
UÖ10	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	17
UÖ11	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	30
UÖ12	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	19
UÖ13	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	20
UÖ14	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	16
UÖ15	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Usta Öğretici	12
Y1	Erkek	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	21
Y2	Erkek	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	11
Y3	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	8
Y4	Erkek	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	15
Y5	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	5
Y6	Erkek	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	26
Y7	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	3
Y8	Erkek	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	9
Y9	Erkek	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	24
Y10	Kadın	Halk Eğitimi Merkezi	Yönetici	9

Çalışmanın 5 halk eğitimi merkezi ile sınırlı kalmasının sebebi elde edilen verilerin tekrar etmesinden dolayı veri doygunluğuna ulaşılmış olmasıdır (Francis vd., 2010; Mthuli, Ruffin, ve Singh, 2022).

Veri Toplam Araçları

Araştırmada veri toplamak için görüşme soruları hazırlanmıştır. Sorular hazırlanırken eğitim yönetimi ve denetimi bölümü akademisyenlerinden görüş alınmış, bu doğrultuda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu, çalışma alanı dışında kalan bir usta öğretici ve bir yönetici ile deneme görüşmesi yapılarak metne dönüştürülmüştür. Araştırmacılar ve eğitim yönetimi ve denetimi bölümündeki akademisyenlerle metin tartışılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme sorularına son şekil verilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ve katılımcılara yöneltilen açık uçlu görüşme soruları şunlardır:

1. Usta öğretmenlerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenleri nelerdir?
2. Sizce usta öğretmenler yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını ne şekilde gösteriyorlar? Örnekler vererek anlatır mısınız?
3. Yöneticilerin dalkavukluk davranışlarına karşı gösterdikleri tepkiler nasıldır?

Ek sorular ise:

1-Sizce usta öğretmenler kurum yöneticilerine dalkavukluk davranışında bulunurken ne amaçlamaktadır? Beklentileri neler olabilir?

2-Usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimleri nasıldır? Anlatır mısınız?

3-Yöneticiler usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarına karşı nasıl davranmaktadır?

Veri Toplama Süreci

Veri toplamadan önce Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan araştırma için etik kurul izni alınmıştır. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcılar ile yüzyüze görüşülerek elde edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan usta öğretmenler ve yöneticilerle görüşme yapmak için randevu alınmıştır. Katılımcıların uygun olduğu saat ve yerde (öğlen arası derslik, ders çıkışı uygun bir sınıf vb.) görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılara kimliklerinin gizli kalacağı ifade edilmiştir. Dalkavukluk davranışı ile ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra görüşme sorularına geçilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular katılımcılara yüz yüze sorulmuştur. Katılımcılardan izin alınarak görüşmelerin ses kaydı alınmıştır. Veri toplama süreci bu şekilde her katılımcı için aynı şekilde tamamlanmıştır.

Veri Analizi

Verilerin analizinde, oluşturulan metinlerde yer alan belli sözcük ve kavramların bulunma durumunu ortaya koymak için yapılan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi birbirine benzeyen kavramların belirli bir düzenle ortaya konulan kodlamalar ile metnin özetlendiği sistemli bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Büyükoztürk vd, 2023). Halk eğitimi merkezinde görev alan usta öğretmenler ve yöneticiler ile yapılan görüşmelerin her biri 15-20 dakika arasında sürmüştür. Araştırma sonucunda ses kaydı alınarak elde edilen veriler yazıya dönüştürülmüştür. Bu şekilde elde edilen nitel verilerden kodlar oluşturulmuştur. Birbiriyle uyumlu kodlar temalara dönüştürülerek betimlenmiştir. Veriler alt tema ve göstergelerle ifade edilmiştir. Elde edilen veriler oluşturulan alt temalarla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Görüşme sırasına göre usta öğretici ve yöneticilere UÖ1 ve Y1 şeklinde kodlar verilmiştir. Bu şekilde etik kurallar çerçevesinde katılımcı görüşlerini doğrudan alıntı yaparken bu kodlamalar kullanılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel çalışmaların geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlık, teyit edilebilirlik ölçütleri kullanılmaktadır. Araştırmada inandırıcılığı artırmak için görüşme sorularının hazırlanması sürecinde uzman yardımı alınmıştır. Görüşme sürecinde katılımcıların kendilerini rahat ifade edecekleri bir zaman ve ortam hazırlanmaya çalışılmıştır. Böylece görüşmelerin güven ortamında etkileşimin üst seviyede olacak şekilde sürmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmeler sırasında anlattıkları tekrar edilerek görüşlerinin teyit edilmesi sağlanmıştır. Farklı ilçelerdeki halk eğitim merkezlerinden farklı özelliklere sahip katılımcılarla görüşmeler yapılarak veriler çeşitlendirme yoluna gidilmiştir. Veri analizi sürecinden uzman yardımı alınmıştır.

Araştırmanın aktarılabirliğini sağlamak amacıyla amaçlı örneklem tekniklerinden ölçüt örneklem tekniği kullanılmıştır. Böylece konuyu tecrübe eden farklı katılımcıların görüşlerinden yararlanılmıştır. Yöntem kısmı ayrıntılı bir şekilde açıklanarak aktarılabirliği yükseltmek

amaçlanmıştır. Araştırmanın tutarlılığını sağlamaya yönelik olarak; ana görüşme sorularının yanında sonda sorular da sorulmuştur. Ana sorular ile sonda sorulara verilen cevapların hemen hemen benzer olduğu görülmüştür. Çıkan sonuçlar diğer araştırma sonuçları ile kıyaslanarak sonuçlar tartışılmıştır. Araştırmanın teyid edilebilirliğini sağlamak amacıyla araştırma bulguları ile sonuçlarının uyumlu olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca teyid edilebilirliği sağlamak için veriler yorumlanırken doğrudan katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

Bulgular

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerine ilişkin bulgu ve yorumlar

Araştırmanın birinci alt boyutu "Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenleri nelerdir?" şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt boyuta cevap bulmak amacıyla Halk eğitimi merkezlerinde görev yapan usta öğretici ve yöneticilere "Usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenleri nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda usta öğretici ve yöneticilere göre dalkavukluk davranışının nedenleri; işini devam ettirme isteği, istediği ya da uygun yerde görev alma isteği, yardım talebi, ekonomik geliri sürdürülebilir, işindeki başarısızlığını ve görev ihmalini örtme isteği, psikolojik olarak rahatlama arzusu ve üst makamın kendisini fark etmesini sağlama olmak üzere yedi alt tema olarak belirlenmiştir.

Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden; işini devam ettirme isteği: gelecek eğitim- öğretim döneminde tekrar görev almayı isteme, mevcut dönemde devam edebilme arzusu, usta öğretici sayısı çok olduğu için görev sırasına girebilmeyi isteme, usta öğreticilerin öz güvenleri eksik olduğu için bu davranışla ön plana çıkararak görevlendirilme isteği, çevresi onu öğretmen olarak kabul ettiği için statü elde etmek adına görevine devam etmek istemesi, kişisel hırs yaparak diğer usta öğreticilerin önüne geçerek görev alma isteği ve geleceğe dair iş anlamında güvenceleri olmadığı için görev alabilmeyi isteme şeklinde yedi gösterge olarak ifade edilmektedir.

İsteddiği ya da uygun yerde görev alma isteği: daha önceki yıl çalıştığı yerde görev almayı isteme, merkezde çalışmayı isteme, güzel mekanda çalışmayı isteme, evine yakın yerde görev almayı isteme ve kendi istediği yerde görev almayı bekleme olarak beş gösterge şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yardım talebi: kurs açmak için yer bulmada kolaylık sağlanmasını isteme ve kurs açmak için eleman bulma konusunda yardım bekleme şeklinde göstergelerle ifade edilmektedir.

Ekonomik geliri sürdürülebilir: maaşının devam etmesini isteme, ders ücreti karşılığı çalıştığı için kursun devam etmesini isteme, kursa devam ederek ailenin geçimine katkı sağlamak istemesi, sigortasının yatırılmasının sürekliliğini isteme ve emekli olabilme arzusu olarak beş gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. İşindeki başarısızlığını ve görev ihmalini örtme isteği: işinde başarılı olmadığı için başarısızlığını kapatma isteği, kursa gelemediği günlerin göz ardı edilmesini sağlamak isteme, kendi alanında yetersiz olduğu için bunun farkedilmesini önleme isteği, eğitim konusundaki yetersizliklerini kapatmaya çalışma, kıdemli olmaları nedeniyle yaş ortalaması yüksek olanların günceli yakalamakta zorlanmalarından dolayı işlerini kaybetmek istememeleri ve evrakları eksik olduğu için fark edilmesini önleme isteği şeklinde altı gösterge olarak ifade edilmektedir.

Psikolojik olarak rahatlama arzusu: işsiz kalarak zora düşme ve çaresiz kalma endişesinden kurtulmak isteme, mevcut dönem içinde görevden çıkarılma korkusunu önleme ve gelecek eğitim öğretim döneminde tekrar görev alamam kaygısından kurtulma olarak üç gösterge şeklinde belirtilmektedir. Sonuncusu ise, üst makamın kendisini fark etmesini sağlama: samimi ilişkiler kurarak görev almayı sağlama, her zaman iyi olduğunu göstererek yöneticinin gözüne girmeye çalışma, yeni atanan yöneticilere kendini tanıtarak görevlendirilmeyi sağlama isteği ve işe yeni

başlayan usta öğretmenlerin yöneticilere kendini fark ettirerek görev almayı sağlama istekleri şeklinde beş gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların dalkavukluk davranışlarının nedenlerine ait görüşleri tema ve göstergeler şeklinde Tablo 2' de belirtilmiştir.

Tablo 2: Usta öğretmenlerin Dalkavukluk Davranışlarının Nedenleri

Alt Tema	Göstergeler	Katılımcılar
İşini devam ettirme isteği	Gelecek eğitim-öğretim döneminde tekrar görev almayı isteme	UÖ1, UÖ2, UÖ3, UÖ5, UÖ6, UÖ7, UÖ8, UÖ9, UÖ10, UÖ14, UÖ11, UÖ12, UÖ13, Y1, Y6, Y8, Y9, Y10
	Mevcut dönemde işine devam edebilmeyi isteme	UÖ3, UÖ8, Y7, Y3, Y4, Y7, Y9
	Usta öğretici sayısı çok olduğu için görev sırasına girebilmeyi isteme	UÖ12
	Usta öğretmenlerin öz güvenleri eksik olduğu için bu davranışla ön plana çıkararak görevlendirilmeyi isteme	UÖ8
	Çevresi onu öğretmen olarak kabul ettiği için statü elde etmek adına görevine devam etmeyi isteme	UÖ4, UÖ15, Y5
	Kişisel hırs yaparak diğer usta öğretmenlerin önüne geçerek görev almayı isteme	UÖ2, UÖ4, UÖ14, UÖ15, Y10,
	Geleceğe dair iş anlamında güvenceleri olmadığı için görev alabilmeyi isteme	UÖ11, Y7
İstedığı ya da uygun yerde görev alma isteği	Daha önceki yıl çalıştığı yerde görev almayı isteme	Y10
	Merkezde çalışmayı isteme	UÖ10
	Güzel mekan da çalışmayı isteme	UÖ13
	Evine yakın yerde görev almayı isteme	UÖ13
	Kendi istediği yerde görev almayı isteme	UÖ1, UÖ6, UÖ13, Y3
Yardım talebinde bulunma isteği	Kurs açmak için yer bulmada kolaylık sağlanmasını isteme	Y2
	Kurs açmak için eleman bulma konusunda yardım isteme	Y2
Ekonomik geliri sürdürülebilirlik isteği	Maaşının devam etmesini isteme	UÖ6, Y1, Y2, Y4, Y8, Y9
	Ders ücreti karşılığı çalıştığı için kursun devam etmesini isteme	UÖ11
	Kursa devam ederek ailenin geçimine katkı sağlamayı isteme	Y2
	Sigortasının yatırılmasının sürekliliğini isteme	UÖ2, UÖ6, UÖ11, Y1, Y2
	Emekli olabilmeyi isteme	UÖ2

İşindeki başarısızlığını ve görev ihmalini örtme isteği	İşinde başarılı olmadığı için başarısızlığını kapatmayı isteme	UÖ2, UÖ3, UÖ15, Y8
	Kursa gelemediği günlerin göz ardı edilmesini sağlamayı isteme	Y8
	Kendi alanında yetersiz olduğu için bunun fark edilmesini önlemeyi isteme	UÖ1, UÖ2, UÖ10, Y10
	Eğitim konusundaki yetersizliklerini kapatmayı isteme	UÖ8, UÖ14
	Kıdemli olmaları nedeniyle yaş ortalaması yüksek olanların günceli yakalamakta zorlanmalarından dolayı işlerini kaybetmemeyi isteme	Y9
	Evrakları eksik olduğu için fark edilmesini önlemeyi isteme	Y8, UÖ10
Psikolojik olarak rahatlama isteği	İşsiz kalarak zora düşme ve çaresiz kalma endişesinden kurtulmayı isteme	UÖ11, Y8
	Mevcut dönem içinde görevden çıkarılma korkusunu önlemeyi isteme	Y7, Y9
	Gelecek eğitim öğretim döneminde tekrar görev alamazsam kaygısından kurtulmayı isteme	Y7, Y8, Y10
Üst makamın kendisini fark etmesini sağlama isteği	Samimi ilişkiler kurarak görev almayı sağlamak isteme	Y8
	Her zaman iyi olduğunu göstererek yöneticinin gözüne girmeyi isteme	UÖ5, UÖ10, Y8
	Müdürün yakınında çevresinde olarak görevlendirilme zamanı kendini hatırlatmayı isteme	UÖ10, UÖ12
	Yeni atanan yöneticilere kendini tanıtarak görevlendirilmeyi isteme	Y7
	İşe yeni başlayan usta öğreticilerin yöneticilere kendini fark ettirerek görev almayı isteme	Y4, Y7, Y8, Y10

Halk eğitimi merkezinde görev alan usta öğretici ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde dalkavukluk davranışının nedenlerinden biri işini devam ettirme isteğidir şeklinde belirtilmektedir. Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğretmenler sadece içinde buldukları eğitim öğretim döneminde görevlendirilmektedir. Bu nedenle gelecek eğitim öğretim döneminde tekrar görev alabilmek ya da kursları modül üzerinden açtıkları için aynı dönem içinde yeni bir modülle devam edebilmek için dalkavukluk davranışında bulunabilmektedirler. Bu durumu katılımcılar ; *“Görev almak için evet sırf görev alabilmek için”* , *“Bana göre bir daha ki sene görev almayı isteme nedeniyle yapılmaktadır. Yani başka bir neden göremiyorum ben”* , *“ Usta öğretmenler kadrolu olmadığı için, gelecekleri olmadığı için gelecek yıl görev alabilme”* (UÖ3, UÖ9, UÖ11) şeklinde belirtmektedirler. Katılımcılardan uzun yıllar yöneticilik yapmış Y1 ve Y6 ise; *“Bu arkadaşlar kadrolu olmadıkları için genel itibarı ile idare ve idarecilerle iletişimi iyi tutmaya çalışıyorlar. İletişimi iyi tutarsak bizim görevlendirmemiz daha uzun olabilir bize sahip çıkabilirler yardımcı*

olabilirler düşüncesi ile hareket edebiliyorlar” , “Usta öğreticilerin özellikle belirli bir işlerinin olmaması ve halk eğitim merkezlerinde ... bir şekilde kendisini hissettiremezse ... görev verilmeyeceğini düşünmesinden dolayı” şeklinde ifade etmişlerdir.

Son yıllarda usta öğretici sayısında artış olmasından dolayı dalkavukluk davranışlarında artışların gözlemlendiği belirtilmektedir. Bu durumu katılımcı olan usta öğretici; *“Görev almak için malum şu anda usta öğretici sayısı bir hayli fazla arttığı için ve bazı bölgelerde her bölge olmasa bile bazı bölgelerde yaşanan görevlendirme sıkıntısı olduğu için”* (UÖ12) şeklinde ifade etmektedir. Bir diğer katılımcı olan usta öğretici ise özgüven sorunlarından dolayı kendini yaptığı el sanatları ile ilgili ifade edemeyenlerden bahsederek; *“Özgüvensizliklerini bastırmak için karşıdaki yöneticiye dalkavukluk şekline dönebilir bu. Hani görev alamam çalışmam gibisinden düşünüp yaptığını düşünüyorum ben çoğunun”* (UÖ8) şeklinde belirtmiştir. Usta öğreticiler kadrolu olmadıkları için, çevreleri tarafından öğretmen olarak kabul gördüklerinden dolayı bu statüyü korumak adına dalkavukluk davranışlarında bulunabilirler. Bu durumu da Y5; *“ Kendi çalışma alanımızı baz alırsak... Grup içinde kendilerine daha ayrıcalıklı bir statü elde etmek... kendilerine daha hoşgörülü davranılmasının umudu olabilir”,* UÖ15 ise; *“ En önemlisi hep kendileri en iyisini bildiğini düşündükleri için. Hep önde onlar olmak istiyorlar hep en iyi biziz. En iyi en iyi. Biraz bencillik büyük oranda bencillik diyorum. Bir statümüzün olmamasıda bunu etkiliyor açkcası”* şeklinde açıklamışlardır. Bir diğer katılımcı olan kadın yönetici ise bazı usta öğreticilerin kişisel hırs yaparak dalkavukluk davranışları ile ön plana çıkmaya çalıştığını fakat bu hırslı çalışmanın olumlu anlamda kontrol edilebilirliğini şu sözlerle ifade etmiştir;

Bazıları çok hırslı oluyor. Bazı hırslı hocalar kendini göstermek isteyen hocalar da biliyorsunuz sergi de sergi odaklı çalışmalar sergide kendini göstermek isterler. Ama hocalarda bizim elimiz ayağımızdır gerçekten. Kurum işi olduğunda kurumla alakalı bir iş istendiğinde ilk akla gelen üç beş tane hocamız anca çıkar. O anlamda da hırslı hocalarımızla çalışmak güzeldir (Y10).

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden biri de yapılan görüşmeler sonucunda istediği ya da uygun yerde görev alma isteği şeklindedir. Halk eğitimi merkezinde görev alan usta öğreticiler kendi istediği çevrede ya da bir önceki eğitim öğretim döneminde görev aldığı bölgede, kırsal kesim yerine merkezde ya da evine yakın bir yerde çalışmak için yöneticilerine dalkavukluk davranışlarında bulunabilirler. Bu konuya dair katılımcılardan dokuz yıldır yöneticilik yaptığını ifade eden Y10; *“Seneye tekrar görev alamam veya aynı yerde olma. Orda çok onu bastırırlar. İşte kursiyerler denetime gidince hocamızı tekrar istiyoruz. (Gülüyor) Onların yerine dalkavukluğu onlar yapıyor aslında bir anlamda. Hocalarını tekrar istediklerini söylerler. Aynı yerde olmak istediklerini söylerler”* şeklinde ifade etmiştir. Diğer katılımcılar ise; *“İşte bu şekilde merkezde kalmak için daha çok”* şeklinde ifade etmiştir, *“ Görevlendirilme esnasında istediğim bir yer olsun olabilir. evime yakın olsun olabilir. kolaylık olsun. Güzel bir mekan olsun. Bu tip düşünceler olabilir”* (UÖ10, UÖ13) şeklinde ifade etmişlerdir. Otuz dört yıllık usta öğretici olduğunu söyleyen bir diğer katılımcı ise; *“Biz köylerde kırsal kesimlerde çalıştığımız için bazı yerlere ulaşım çok zor. İstediyiniz yerde çalışabilmek için yapılabilir”* (UÖ1) şeklinde ifade etmiştir.

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden bir diğeri de yardım talebi olarak ortaya çıkmıştır. Halk eğitimi merkezlerinde kurs açılabilmesi için en az on iki öğrenci şartı vardır. Bazen de kursiyer vardır ama uygun yer olmayabilir. Böyle bir durumda kalan usta öğreticiler yöneticilerinden yardım alabilmek için dalkavukluk davranışlarında bulunabilir. Bu konuda uzun yıllar yöneticilik yaptığını belirten katılımcı; *“Yeni başlamak isteyenler için kurs açma şartlarını zorlamak. Yer sıkıntısını veya usta öğreticinin eleman bulma sıkıntısını çözmek istemesi”* (Y2) şeklinde ifade etmektedir.

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden biri de katılımcılar tarafından ekonomik geliri sürdürebilme olarak belirtilmiştir. Halk eğitim merkezlerinde görevlendirilen usta

öğreticiler ek ders karşılığı çalıştıkları için gelirini devam ettirmek daha fazla para kazanmak adına yöneticilerine dalkavukluk davranışı gösterebilirler. Bu konuda yirmi dört yıllık yönetici olan katılımcı; “ *Bence usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk sergilemelerinin ilk nedeni ekonomik faktörler. Çünkü biz bir şekilde usta öğreticilerin hem eğitim yöneticisiyiz. Hem de işverenleriyiz. O yüzden insanlar içinde buldukları ekonomik şartların değişmesini, ekonomik iklimin değişmesini istemedikleri için*” (Y9) şeklinde ifade etmiştir. UÖ11; “*Ders ücreti karşılığı çalışıyor. Çalıştığı kadar ücret alıyor. Çalışmadığı zaman yok*” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir katılımcı olan yönetici ise bu durumu; “ *Yani devlet kademesinde bir iş yeri olarak gözüken halk eğitim merkezlerinde sigortasını 11 aya kadar devam ettirme çabası. Bir de tabii bunun geliri. Şu an günümüzde saat ücretleri de arttı. Yani çalışan bir eşi varsa bile buna ek gelir evin geçimine fayda olsun diye kurslarını devam ettirmek istiyorlar*” (Y2) şeklinde ifade etmiştir. Diğer katılımcılar ise; “*Herhalde bunlarda bir şey mantığı var sigortalı olayım emekli olayım*” , “*Kurs açtığımız gün kadar sigortamızı ve maaşımızı alıyoruz*” (UÖ2, UÖ6) şeklinde ifade etmişlerdir. Yaklaşık yirmi bir yıldır yöneticilik yaptığını bunun da yaklaşık sekiz yılının halk eğitimi merkezinde olduğunu ifade eden katılımcı şu sözlerle ifade etmiştir;

Kadrolarının olmayışı sigortalarının halk eğitimde yatıyor oluşu onlara iletişim konusunda bir farkındalık mı diyelim işte çok da kırıncı bir ifade kullanmak istemiyorum aslında yani o konu da kendilerini çok sağlam yerde görmedikleri için kadroları olmadığı için idareyle ve idarecilerle iyi olmak istiyorlar iyi bir yerde bulunmak istiyorlar sürekli o noktada bir efor harcıyorlar bir gayret sarf ediyorlar öyle söyleyeyim (Y1).

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden diğeri de işindeki başarısızlığını ve görev ihmalini örtme isteğidir. Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticiler el sanatları, mefruşat, giyim, dikiş, nakış vb. kurslarda görevlendirilmektedir. Ancak tüm usta öğreticiler alanları ile ilgili belgeye sahip olsalar dahi uygulama aşamasında aynı yeterlilikte olmadıkları için bu eksiklerinin görülmesini istemeyebilirler. Ya da halk eğitimi merkezinde yetişkin eğitimlerinde kurs saatleri kursiyerler için zaman zaman esneyebiliyor. Usta öğreticilerde bu durumu kendi lehine kullanırsa bu davranışlarının yöneticiler tarafından fark edilmesini istemeyebilirler. Bunlar sonucunda usta öğreticiler yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışında bulunabilirler. Bu konuda katılımcı UÖ2; “*Yani bir şeyi başaramadı mı yaptığı işle ilgili başaramadı mı bana göre*” şeklinde, İki yıldır usta öğreticilik yaptığını belirten diğer katılımcı UÖ3; “*Bence işlerinde başarılı değiller o yüzden*” şeklinde ifade etmiştir. Dokuz yıldır halk eğitimi merkezlerinde yöneticilik yaptığını belirten katılımcı; “*İşini tam yapmaz düzgün yapmaz. Sergi ürünlerini eksik yapar. Öğrencilerle arası iyi değildir. Şikayet gelir. Hocanın kendi ekisiği var ise bunu kapatmak için işi dalkavukluğa vurabilir*” ayrıca “*Hocam beni tölere edin gelmesem nasıl olur. Hocam bu evrağı getirmesem nasıl olur*”(Y8) şeklinde açıklamıştır. Bir diğer katılımcı ise el sanatları öğretmenliği mezunu olduğunu fakat kadrolu olarak atanmadığını on üç yıldır usta öğretici olarak görev yaptığını beirterek dalkavukluk davranışlarının; “*Nedenleri genelde eğitim yetersizliği*” (UÖ8) şeklinde dile getirmiştir. UÖ14; “*Arkadaşlar tam donanımlı olmadıkları için bu yollara başvuruyorlar. Yani kesinlikle ben şimdi okuluna geldim. Biraz kişilerin artık dalkavukluk değil de kendilerini geliştirmeye bakmalarını önermek isterim bu noktada*” şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca bu konuda farklı bir açıklama yapan katılımcı yönetici ise;

Yaşca ileri olan kişiler başka yerlerde iş bulmaya zorlanıyorlar bu davranışları sergileyebiliyorlar ... bir de bu yaş seviyesinde orta yaşın üstündeki kişiler bunun dışında ayrıca günceli yakalamakta zorlandıkları için ... 15 yıl öncesinde kalmış bir usta öğretici günümüz modasını yakalaması ve teknikleriyle eğitim vermesi çok mümkün olmayabiliyor. Eğer usta öğretici kendini yenileyememişse bu davranışları sergileyebiliyor” (Y9) şeklinde belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı olan kadın yönetici ise yapılan dalkavukluk davranışını bir atasözü ile ifade ederek; “*Sebeplerini bence şöyle söyleyebilirim. Yetersiz olanlar daha çok yapıyor. Kendince*

dolu. Dolu başak biliyorsunuz eğilmiyor. (Gülüyor) Daha çok boş olan insanlar da. Zaten onlar da belli ediyorlar” (Y10) şeklinde belirtmiştir.

Usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden biri de psikolojik olarak rahatlama arzusudur. Yeni eğitim öğretim döneminde tekrar halk eğitimi merkezinde görev alabilirmiyim alamaz mıyım endişesi de usta öğretmenlerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarında bulunmalarına neden olabilmektedir. Bu konuda farklı halk eğitimi merkezlerinde toplam da otuz yıldır usta öğreticilik yaptığını belirten katılımcı; *“Neden çünkü kadroları yok seneye görev alma korkuları var. Mecbur yani bu konu da mecburen müdürlerine veya işte nebileyim çevresine yakın olmak zorunda mecburen. Çünkü gelecekleri yok” (UÖ11) şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir katılımcı olan yönetici Y9 ise; “Beni görevden çıkarabilirler anlayışından dolayı yöneticilerine karşı gerekenden biraz daha fazla ihtimam gösteriyor olabilirler” şeklinde belirtmiştir. Üç yıldır halk eğitimi merkezinde yöneticilik yaptığını anlatan katılımcı kadın yönetici ise; “Bence güvenle ilgili olabilir bu durum. Kendilerine güvenmeleri güvensizlikleri daha doğrusu. İş kaygısı işin belirli aralıklarla yapılması. Modül modül kurs açıyoruz biz. Bu modül bittiğinde sonrasında yerine bir başkasının geçebilme olasılığının olması” (Y7) şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir kadın yönetici olan Y10 ise; “Bir sonraki sene görev alamama durumu öyle bir kaygıları olabiliyor” şeklinde ifade etmiştir.*

Usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden bir diğeri ise üst makamın kendisini fark etmesini sağlamadır. Usta öğretmenler göreve yeni başlamış yöneticilere ya da kendileri yeni göreve başlamışlarsa yöneticilerine kendilerini fark ettirmek için dalkavukluk davranışında bulunabilmektedirler. Bu durumu halk eğitimi merkezlerinde dokuz yıldır yöneticilik yaptığını belirten erkek yönetici şu sözlerle ifade etmiştir;

Bir usta öğretici maksimum asgari ücret belki birazcık daha fazlasını alıyor. Ona o parayı almak zorunda oldukları için karşılığında gelecek bazı ters yöneticilere, aksilik yapabilecek yöneticilerin de huyuna suyuna gitmek için bu işe mahkum oldukları için bu parayı almak için karşı tarafın da gönlünü yapmak için diyeyim eğer öyle bir tavır davranış da sergilerse idareci. Bu şekilde hal tavır içerisinde girebilirler (Y8).

Diğer bir katılımcı olan halk eğitimi merkezlerinde üç yıldır yöneticilik yaptığını belirten kadın yönetici ise şu şekilde ifade kullanmıştır;

Kişiler kendilerini tanıtmak da istiyor olabilirler. Ben bunları yapabiliyorum bu işleri yapıyorum diye göstermek isteyebilirler. Dolayısıyla zaman geçtikçe kişiler birbirini tanıdıkça bu dalkavukluk diye tabir ettiğimiz durumların daha da azalabileceğini düşünüyorum. Kişiler kendilerini tanıtmak da istiyor olabilirler. Ben bunları yapabiliyorum bu işleri yapıyorum diye göstermek isteyebilirler. Dolayısıyla zaman geçtikçe kişiler birbirini tanıdıkça bu dalkavukluk diye tabir ettiğimiz durumların daha da azalabileceğini düşünüyorum (Y7).

Diğer katılımcılar ise; *“Her zaman iyi olmak için. Yani benim demek için. Diğerlerini arkada bırakmak için”, “Maalesef bazı öğretmen arkadaşlar bir dahaki yıl görev almak adına yöneticilere yakın olmayı tercih ediyorlar” (UÖ10, UÖ12) şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcı olan Y8 ise; yöneticilik tecrübelerine dayandığını ifade ederek; “Yeni bir öğretmendir. Mesleğe yeni başlamıştır. Ne yapacağını bilmez karşı tarafın, karşı tarafa göre davranmak ister alttan almak ister. Bununla ilgili böyle bir davranış olabilir” şeklinde belirtmiştir.*

Usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarını gösterme biçimlerine ilişkin bulgu ve yorumlar

Araştırmanın ikinci alt boyutu “Usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarını gösterme biçimleri nasıldır?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt boyuta cevap bulmak amacıyla Halk eğitimi merkezlerinde görev yapan usta öğretici ve yöneticilere “Sizce usta öğretmenler yöneticilerine karşı

dalkavukluk davranışlarını ne şekilde gösteriyorlar? Örnekler vererek anlatır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda usta öğretici ve yöneticilere göre usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimleri; yöneticilere hediye vererek gösterme, yöneticileri ziyarete giderek gösterme, yöneticiler ile olan iletişim tarzlarını kullanarak gösterme, yöneticilerin söylediği her şeyi kabul ederek gösterme, yöneticilere yiyecek içecek ikram ederek gösterme, yöneticilerin cinsiyetlerine göre davranarak gösterme, birbirlerini yöneticilere şikayet ederek gösterme ve kurum yöneticilerine değilde daha üst makamlara dalkavukluk yaparak gösterme şeklinde olmak üzere sekiz alt tema olarak belirlenmiştir.

Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden; yöneticilere hediye vererek gösterme: yöneticilere hediye verme, kurum için sınıf adına hediye yapma, doğum gününde kutlama yapma, bayan yöneticilere kıyafet dikme ve yöneticilerin eşlerine hediye yapma şeklinde beş gösterge olarak ifade edilmektedir. Yöneticileri ziyarete giderek gösterme: sık sık ziyaret etme ve yeni atanan yöneticiye hayırlı olsun gelerek onunla tanışma şeklinde iki gösterge olarak ifade edilmektedir.

Yöneticiler ile olan iletişim tarzlarını kullanarak gösterme: yönetici ile fazla kibar konuşmaya çalışarak davranışları ile gösterme, gereksiz iltifat etme, iyi ilişkiler kurmaya özen gösterme, yöneticilerin peşinden koşarak ilgi gösterme, yeni yöneticinin önceki yöneticiden daha iyi olduğunu ifade etme, yöneticiler kurs denetimine geldiğinde öğrenci sayıları az ise kursları kapanmasın diye yağcılık yapma ve hata yapsada yine de samimi davranmaya çalışma şeklinde yedi gösterge şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticilerin söylediği her şeyi kabul ederek gösterme: yöneticinin verdiği her görevi yapmaya gönüllü olma, sergilerde daha fazla görev alarak ön plana çıkmaya çalışma ve her şeyi kabullenerek kendilerinden ödün verme şeklinde üç gösterge olarak ifade edilmiştir.

Yöneticilere yiyecek içecek ikram ederek gösterme: Yöneticileri kurslarına yemeğe davet etme, kurslarında yaptıkları etkinliklere davet etme, yöneticilere kursa gelirken yiyecek getirme ve yöneticiler istemesede çay kahve getirme şeklinde dört gösterge ile ifade edilmiştir. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre davranarak gösterme: Kadın usta öğreticilerden erkek yöneticilere daha kibar davranma ve kadın usta öğreticilerden kadın yöneticilere daha samimi davranma şeklinde iki gösterge olarak ifade edilmiştir. Birbirlerini yöneticilere şikayet ederek gösterme: Usta öğreticilerin kursiyer sayıları az olan arkadaşlarını şikayet etme ve birbirlerini yöneticilere işlerindeki yetersizlikleri konusunda şikayet etme şeklinde iki gösterge olarak ifade edilmiştir. Kurum yöneticilerine değilde daha üst makamlara dalkavukluk yaparak gösterme: üst kademedeki birini yanlarına alma, başkalarının mevkisini kullanma, eşinin mevkisini kullanma ve yöneticilerin tanımadığı birini araya koyma şeklinde dört gösterge olarak ifade edilmiştir.

Katılımcıların dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerine ait görüşleri tema ve göstergeler şeklinde Tablo 3’ de belirtilmiştir.

Tablo 3: Usta Öğreticilerin Dalkavukluk Davranışlarını Gösteriş Biçimleri

Alt Tema	Göstergeler	Katılımcılar
Yöneticilere hediye vererek gösterme	Yöneticilere hediye verme	UÖ1, UÖ8, UÖ10, UÖ11, UÖ12, UÖ13, UÖ14, Y2, Y3, Y5, Y6, Y8, Y10
	Doğum gününde kutlama yapma	Y4, UÖ6, UÖ13
	Kurum için sınıf adına hediye yapma	UÖ14
	Bayan yöneticilere kıyafet dikme	UÖ12
	Yöneticilerin eşlerine hediye yapma	Y4

Yöneticileri ziyarete giderek gösterme	Sık sık ziyaret etme	Y1, Y3
	Yeni atanan yöneticiye hayırlı olsun ziyaretine gelerek onunla tanışma	Y2, Y6
Yöneticiler ile olan iletişim tarzlarını kullanarak gösterme	Yönetici ile fazla kibar konuşmaya çalışma davranışları ile gösterme	UÖ5, UÖ7, UÖ13, UÖ15, Y8, Y9, Y10, Y4
	Gereksiz iltifat etme	UÖ1, UÖ8, Y5, Y8, Y9
	İyi ilişkiler kurmaya özen gösterme	UÖ7, UÖ11, Y1, Y6
Yöneticiler kurs denetimine geldiğinde öğrenci sayıları az ise kursları kapanmasın diye yağcılık yapma	Yöneticilerin peşinden koşarak ilgi gösterme	UÖ2, UÖ9, Y1
	Yeni yöneticinin önceki yöneticiden daha iyi olduğunu ifade etme	Y5
	Hata yapsa da yine de samimi davranmaya çalışma	UÖ3
	Yöneticinin söylediği her şeyi kabul ederek gösterme	UÖ4, UÖ6, UÖ8, UÖ10, UÖ11, UÖ12, UÖ15, Y3, Y7, Y9
Yöneticilerin söylediği her şeyi kabul ederek gösterme	Yöneticinin verdiği her görevi yapmaya gönüllü olma	UÖ6, Y3, Y7, Y9
	Sergilerde daha fazla görev alarak ön plana çıkmaya çalışma	UÖ8
	Her şeyi kabullenerek kendilerinden ödün verme	UÖ8
Yöneticilere yiyecek içecek ikram ederek gösterme	Yöneticileri kurslarına yemeğe davet etme	UÖ12
	Kurslarında yaptıkları etkinliklere davet etme	Y1, Y2, Y3
	Yöneticilere kursa gelirken yiyecek getirme	UÖ10, Y2
	Yöneticiler istemese de çay kahve getirme	UÖ4, UÖ12
Yöneticilerin cinsiyetlerine göre davranarak gösterme	Kadın Usta öğretmenlerden erkek yöneticilere daha kibar davranma	Y8
	Kadın Usta öğretmenlerden kadın yöneticilere daha samimi davranma	UÖ8
Birbirlerini yöneticilere şikayet ederek gösterme	Usta öğretmenlerin kursiyer sayıları az olan arkadaşlarını şikayet etme	UÖ14
	Birbirlerini yöneticilere işlerindeki yetersizlikleri konusunda şikayet etme	UÖ2, UÖ3, Y7
Kurum yöneticilerine değil de daha üst makamlara dalkavukluk yaparak gösterme	Üst kademedeki birini yanlarına alma	UÖ3
	Başkalarının mevkisini kullanma	UÖ2
	Eşinin mevkisini kullanma	UÖ2
	Yöneticilerin tanımadığı birini araya koyma	Y2

Halk eğitimi merkezinde görev alan usta öğretici ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden biri yöneticilere hediye vererek

gösterme şeklinde belirtilmektedir. Halk eğitimi merkezlerinde görev alan usta öğretmenler yöneticilerine farklı şekillerde hediye vererek dalkavukluk davranışları gösterebilmektedirler. Bu durumu katılımcılar; “Müdürlerimize nasıl yapılabilir fazla hediye verilebilir”, “Birde ufak tefek hediyelere denk gelmişimdir”, “Mesela şimdi gider müdür veya müdür yardımcılara hediye de götürür” (UÖ1, UÖ8, UÖ11) şeklinde ifade etmişlerdir. On dokuz yıldır usta öğreticilik yaptığını ifade eden diğer bir katılıcı ise şöyle ifade etmiştir;

Hediyelerle. Mesela ben de yaptım. Bazı müdür yardımcılarını şu anda isteyen müdür yardımcılarını yok. Şu anda ben 3 kurumda çalışıyorum. İsteyen yok. Ama daha önceki çalıştığım kurumlarda isteyenler vardı. Bana şunu yapsana. Bana şunu getirsene. Ay elinden ne de güzel ay bunun deseni ne güzelmiş ama o kadar akıcı istiyor ki hani böyle bir şey için istiyormuş gibi değil de. Ondan sonra sen bunu ne güzel yapıyorsun bana da yapsana. Ben bunu beceremiyorum. Senin eline çok yakışıyor. Çok güzel oluyor. Ondan sonra yaptık da yani zamanın da yaptık. Müdürlerden çok müdür yardımcılara. Müdür yardımcılara dikmiş dikenler mi. Ondan sonra sağa sola gittikten sonra hediyeler getirenler mi. Takılar ıvırlar zıvırlar dikmişler (UÖ12).

Diğer bir katılımcı ise; yirmi yıldır usta öğreticilik yaptığını belirterek “Pahalı bir hediye alıp götürmek. Gibi falan bunlar bence dalkavukluk olabilir. Safiyane bir şeyler değil de. Böyle bir şey olabilir evet” (UÖ13) şeklinde ifade etmiştir. On beş yıllık yönetici olduğunu usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının gösteriş biçimlerini şu şekilde ifade eden katılımcı ise;

Bazen hediyeleşme yoğun hediye takdimi şeklinde kendini gösterebilir bu davranış. Yani bazen işte doğum gününüzde size bir hediye hazırlayıp sunma şeklinde gösterilebilir. Ya da bir ürün yapar çok böyle güzel bir ürün getirip size takdim etmek istiyor gibi olabilir. Bazen işte eşinize bir şey yapayım diye gelen oldu tabi kabul etmedim ben bunu. Bu tarz şeyler yaşadık oluyor yani. Bu şekilde gösterebiliyorlar (Y4) olarak belirtmiştir.

Katılımcı (UÖ6) ise “Yöneticilerin doğum günleri ayarlanıyordu dışarda kutlanıyordu. Belli hocalar çağırılıyordu” şeklinde ifade etmiştir. On altı yıldır bu işi yapıyorum diyen usta öğretici ise;

Fazla hediyeler götürmeler olabiliyor (Gülüyor). Bizde mesela sezon sonuna doğru sergiden önce kurumlara mutlaka böyle yaptığınız branşla ilgili bir ya da iki tane ürün verilmesi gerekiyor. Ben yıllardır çalışmam. Çünkü bu öğrenciye yükür. Fakat diğer usta öğretmenler dalkavukluk davranışlarını göstermek adına yapabiliyorlar (UÖ14) şeklinde belirtmiştir.

Usta öğretmenlerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden biri de; yöneticileri ziyarete giderek gösterme şeklinde belirtilmiştir. Halk eğitimi merkezlerinin görevlendirilen usta öğretmenlerin sık sık kurum yöneticilerini ziyarete etmeleri ve giderken kendi el sanatları alanında kendi yaptıkları ürünleri hediye olarak götürmeleri de dalkavukluk davranışını gösteriş biçimlerinden kabul edilebilmektedir. Bu durumu yirmi bir yıldır yöneticilik yaptığını bunun da dokuz yılının halk eğitimi merkezinde olduğunu belirten katılımcı; “Mesela işte zaman zaman bazıları fazla ziyaret suretiyle kendilerini sürekli hafızada tutmaya çalışıyorlar (Y1) şeklinde ifade etmiştir. Sekiz yıllık yönetici olduğunu ifade eden kadın katılımcı ise; “Sık sık herhalde yöneticilerini ziyaret eder ben burdayım diye kendini hatırlatmak için diye düşünüyorum” (Y3) şeklinde ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı ise; “Yani sanki bazıları var ki bir şekilde kurum müdürüne muhakkak hayırlı olsun gelmesi gerektiğini bununda hediye ile yapılması gerektiği gibi gelenek haline gelmiş. Bunu da kıramıyor aslında bazı usta öğretmenler bunu yapmak istemiyor ama bir başkası bunu yaptığı için oda yapmak istiyor”(Y6) şeklinde belirtmiştir.

Usta öğretmenlerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden bir diğeri de; yöneticiler ile olan iletişim tarzlarını kullanarak gösterme şeklinde belirtilmiştir. Usta öğretmenler iletişim tarzları ile de dalkavukluk davranışında bulunabilmektedirler. Bir katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

Konuşma tarzından anlıyorsunuz zaten. Şimdi bir yönetici ile usta öğreticinin yani idareci ile bir öğretmenin konuşma tarzı farklıdır. Ama çok samimiyet olup da yalakalık yapan bir kişi ile idarecinin konuşması daha farklıdır. Yani bence seviyeli olmalı herkes birbirine karşı. Konuşarak gösteriyor. Davranış biçiminden anlıyorsunuz yani yüz ifadesinden anlıyorsunuz zaten mesela daha farklı daha [ciddiyetsiz] konuşuyor. Mesela ben daha seviyeli konuşurum yani karşıdaki yönetici seviyeli konuşman gerekir farklı konuşman gerekir (UÖ5).

Usta öğreticileri yöneticileri aynı ortamda bulduklarında daha kibar daha naif davranışlarda bulunabilmektedirler. Bir katılımcı bu durumu; *“Yani birileri öne geçmek için müdüre işte hani daha nazik davranıyorlar diyim. Herkes nazik de daha farklı bir davranış sistemine giriyorlar”* şeklinde ifade etmiştir (UÖ15). Bir diğer katılımcı ise; *“Bir yerde görev alabilmek için müdürlere karşı yani gerçek anlamda değil de sizin de dediğiniz gibi dalkavukluk olarahtan konuşma yapanlar var (UÖ3)”* şeklinde belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı ise kuruma gelen usta öğreticilerin tavırları ile dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerini şu şekilde belirtmiştir;

Yani hal hareketlerinden, içeri gelir daha girerken ki ses tonunda bakışından. Bakışından bile biz anlayabiliriz. Yani gelir sert bakar dik bakar kim bakıyo kim ilgileniyo diye sorar. Bizim idareci olduğumuzu fark edince bakışı bile bir değişir. Ses tonu bilebir değişir. Müdür bey deyince daha farklı değişir. İyice bir yumuşar. Bu şekilde oluşmuşu oldu (Y8).

İki yıldır halk eğitimi merkezinde görevlendirildiğini ifade eden katılımcı usta öğretici ise; *“Daha samimi olurlar. Samimi muhabbet. Samimi diyaloga girebilirler. Konuştuklarıyla hareketleri ile gösteririler. Sonunda amaçların ulaşabilirler mi o yöneticinin insiyatifine kalmış bir şey. Oluyor ama o samimiyeti kurunca belki karşı taraftan da yakın bir tepki alabilirler. ”(UÖ7)* şeklinde belirtmiştir. Bir diğer katılımcı olan yönetici ise; *“Konuşma şekline göre olabilir. Konuşma şekli biraz daha farklı daha farklı kelimeler daha farklı cümleler kullanır” (Y8)* şeklinde ifade etmiştir. Usta öğreticiler bazen dalkavukluk davranışlarını yöneticilerine gereksiz iltifatlarla gösterebilmektedirler. Otuz dört yıllık usta öğretici olduğunu belirten katılımcı bu durumu; *“Nasıl anlatayım iltifatlar da bulunabilirler. işte çok doğru olmadığı halde çok güzel bir şey olmadan çok güzel yapıyorsun filan böyle yapabilirler”(UÖ1).* Bir diğer katılımcı olan (UÖ8) ise; *“Çok gereksiz bir övgü o da zaten belli oluyor. Karşıdaki bir insanın aslında olmayan özelliğini fazlasıyla ya da olan bir özelliği de olsa fazlasıyla abartarak bunu karşıya lansettiğini gördüm”* şeklinde ifade etmiştir.

Halk eğitimi merkezlerinde kurs açılabilmesi için en az on iki kursiyer olması gerekmektedir. Kursların devamı sürecinde bu sayı düşerse kurslar kapanmaktadır. Sadece sekiz kişi ve üstü kaymakamlık onayı ile devam edebilmektedir. Bu nedenle usta öğreticileri denetime gittiklerinde karşılaştıkları bu durumu katılımcı yönetici şöyle ifade etmiştir;

Yok hocam biz dün 15 kişiyle yapıyorduk. Böyle bir tutarsızlıkla da karşılaştığımız zaman zaman oluyor. Çünkü örgün eğitim gibi mecburi devam konusu tabi devam konumuz var da yani böyle keyfe keder geldiği için insanların çoğu böyle ben halk eğitime gideyim de bir şey öğreneyim devam devamsızlık konusun da bizim yaptırımımız yok. Ama devam etmediği için bırakma imkânımız var. Devam devamsızlık çizelgeleri var. Ama bizden ziyade onlar bize karşı yani kursiyerler daha rahat hareket ediyorlar. Usta öğretici de bunu daha iyi bir disipline edemedi mi devamını iyi sağlayamadığı zaman bu sefer zor durum da kalıyor. Zor durum da kalınca A günün de tam geliyor. B günün de eksik gelince kendisi bu sefer bize karşı bir dalkavukluk yapmaya çalışıyor. Bu sefer o arayı kendisi doldurmaya çalışıyor. Bizi ikna yoluna gitmeye çalışıyor(Y1).

Bir diğer katılımcı ise on dört yıllık yönetici olduğunu ifade ederek; *“Genel de daha çok abartılı iltifatlarla hani görüyoruz hitap şekillerinde görüyoruz. Normalden aşırı saygılı hareketler*

işte sergiliyorlar. Onun dışında sürekli geçmiş idarecilerle kıyaslama yapıyorlar. Bunun da onunla ilgili olduğunu düşünüyorum. Genel olarak tespitlerim bu”(Y5) şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı (UÖ4) ise; “Yani işte yaptığı hataları hiç görmeden yine müdürleri ile samimi bir şekilde konuşabiliyorlar yani. Çekinmeden. Ben bu hatayı yaptım ama ben bu müdürün karşısına nasıl geçip iş isterim hiç onları düşünmeden gayet hiçbir şey olmamış gibi konuşabiliyorlar” şeklinde belirtmiştir. Bir diğer katılımcı ise; “Hem müdürlere karşı görevlerini yapmayan saygısızlık yapıp ta daha sonra iş alabilmek için davranışlar yapanlar var. Şahit oldum yani bunlara bu şekilde” (UÖ3) şeklinde ifade etmiştir.

Usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden bir diğeri ise; yöneticilerin söylediği her şeyi kabul ederek gösterme şeklinde ifade edilmiştir. Bunun nedeni olarak ise halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticilerin kadrolu olmadıkları için işlerine devam edebilmek olarak belirtilmektedir. Bu durumu katılımcılardan bu kurumda üç yıldır usta öğreticilik yapıyorum diyen genç usta öğretici;

Hani her şeyi yapabilirler. Kendine uygun olmayacak şeye bile evet bu böyledir diyebilir yöneticisine karşı. Hayır dememesi lazım. Bir şey vardır mesela benim kafama uymaz hayır bu böyle olmayabilir diyorum. Ama başka usta öğretici arkadaşlar nasıl ya benim için uygun değil ama senin için de uygun olmaması gerekir dediğim durumlarda, tamam yöneticim haklısınız böyledir. Her şekilde olumsuz bile olumluya çevirip suyuna huyuna yoluna gitmeye çalışırlar (UÖ4) şeklinde ifade etmiştir.

Bir diğer katılımcı usta öğretici ise bu durumu yaşadığı bir örnekle şu şekilde ifade etmiştir;

Mesela 3 gün çalışıyorsa atıyorum bir günde işte görevi olmadan geliyor gönüllü diyeyim yani gönüllü kurumda. Bir yere bir hediye yapılacaksa yetiştirilecekse. Biliyorsunuz biz burada şimdi dönem sonlarında verdiğimiz ürünler gelen birilerine belki protokole veriliyor kuruma. Orada yaşadığım bir şeyi söyleyeyim kuruma dışardan birisi bir ürün göndermişti. Onun yapımında ben kendim de bulundum. Yani ben çalışırken gelmişti oraya. Bana yöneticim dedi ki bunu yapacaksın. Ama ben öğrencilerimle ilgilenirken onu yapamıyorum. Mecburen ben kuyumculuk atölyesinde çalışıyordum öğrencilerimle ilgileniyorum. Ama ürünü yetiştirebilmek için artık çalışmadığım bir gün gidip atölyede çalışıyorum mesela. İşte buna itiraz edince o zaman sen sivri bir usta öğretici oluyorsun. Ama ona geliyor öteki bir usta öğretici geliyor ona gösteriyor ben yaparım diyor. Ben fedakarlık yaparım diyor. Bende gelirim burada çalışırım diyor. Usta öğretici bunu yöneticilerine söylüyor. Öyle olunca da onlar çağırılıyor veya onlara kurs açılıyor. Böyle şeyler yaşanıyor yani. Bunları yaşadık. Farklı olarak mesela kurum dışında bir sergi açılacak ya da farklı bir şey yapılacaksa onlar gene aynı şekilde hakeza öne geliyordu (UÖ6).

Yirmi dört yıldır yöneticilik yaptığını bunun son bir yılını halk eğitimi merkezinde çalıştığını yaşantı ve gözlemlerine dayanarak dalkavukluk davranışlarını gösterme biçimleri olarak usta öğreticilerin her zaman göreve hazır olmalarını şöyle ifade etmiştir;

Kendi vazifesi olmayan görevi olmayan konularda her zaman istekliler bir görev almaya. Yardımda bulunmaya. Kendi görevlerini tam layıkıyla yapıyorlar mı bu tırnak içinde soru işareti. Ama sizin başka konularda onlara görev vermenizi bekler durumdadılar. Ve hiç hayırları yok bu anlamda hocam işte bugün çanta da dikebilir miyiz ertesi gün şunu da yapabilir miyiz bu konuda hiç hayırları demezler ve hemen gerekeni yapmaya çalışırlar (Y9).

Diğer katılımcı ise halk eğitimi merkezinde sekiz yıldır yönetici olduğunun belirterek; “Bir yıl önce görev almışsa kendini göstermek için sergide veya diğer yapılan çalışmalarda daha fazla gayret sarf eder diye düşünüyorum” (Y3) şeklinde belirtmiştir. On üç yıldır usta öğreticilik yaptığını

belirten kadın bir katılımcı ise; *Karşıdaki insanın her istediğini yapacak şekilde hareketlerde bulunmaları. Kendilerinden çok fazla ödün vermeleri* (UÖ8) şeklinde ifade etmiştir.

Usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden biri de; yöneticilere yiyecek içecek ikram ederek gösterme olarak belirtilmiştir. Usta öğreticiler dalkavukluk davranışlarını zaman zaman yöneticilerini kurslarına yemeğe davet etme, yaptıkları yemekli etkinliklere davet etme, kuruma gelirken yiyecek getirme şekilde gösterebilmektedir. Bu durumu katılımcı (UÖ12); *“Mesela öğrencilerine sık sofrta kurduruyorlar. Yani öğrencilerim sizi davet ediyor hocam. Hocam öğlen yemeğini gelin biz de yiyin. Ondan sonra (gülüyor) hafta sekiz onlar dokuz idareyi davet ediyorlar”* şeklinde belirtmiştir. Yönetici olan bir katılımcı ise; *“Usta öğreticilerde nasıl diyeyim merkez de olanlar da bir sabah gelirken kahvaltı malzemesi getirme veya kurs yerlerine bizim denetimimizin haricinde bir davet etkinlik düzenleme adı altın da oluyor”* (Y2) şeklinde ifade kullanmıştır. Yirmi bir yıllık yönetici olduğunu bunun da sekiz yılının halk eğitimi merkezinde geçtiğini anlatan bir yönetici katılımcı ise şöyle ifade etmiştir;

Bazen işte diyelim ki kendi araların da bir gün yapmaya çalışıyorlar bizi de davet ediyorlar biz aslında o sürecin için de yokuz ya da işte bir takım etkinlikler sıkıştırmaya çalışıyorlar bu etkinliklerin arasına bizi de davet ediyorlar yani aslında onlar bizim derslerimizin yapacağımız işlerimizin bir parçası değil artık orda kendilerini daha iyi hissettirme kendilerini ön plana çıkarmak için mi yapıyorlar ya da onu yanlış okumak da istemiyorum yanlış bakmak da istemiyorum bunu zaman zaman hepimiz birbirimize karşı belki yapıyoruzdur onun adı acaba dalkavukluk mudur değil midir çok emin değilim. Yani bu şekilde iletişimsel olarak bir takım sosyal ilişkilerde öne çıkma bu tür şeyleri usta öğreticiler biraz daha fazla yapıyor (Y1).

Diğer katılımcılar ise; Yemek falan yapıyorlar. Yemek götürüyorlar, Çayını kahvesini bile getirebiliyorlar. Yeter ki göze girmek amaç olsun. (UÖ10, UÖ4) şeklinde belirtmişlerdir.

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden bir diğeri de; yöneticilerin cinsiyetlerine göre davranarak gösterme olarak belirtilmiştir. Bu durumu dokuz yıldır halk eğitimi merkezinde yönetici olarak çalıştığını, binlerce usta öğretici ile karşılaştığını belirten katılımcı;

Cinsiyetlere görede değişebilir. İdareci erkekse erkek gelen daha farklı davranır. Kadınsa kadın farklı davranır. Konuşma şekilleri daha kibar mesela ben bunu yaşamışım. Bizim yanımızda daha normal bir ses tonuyla konuşur. Müdür beyin yanına gittiği zaman daha kibar daha kırılğan ses tonuyla konuştuğunu görebiliriz. Bu bir dalkavukluk şekli olabilir diye düşünüyorum(Y8) ifade etmiştir.

Bir katılımcı usta öğretici ise kadın yöneticilerin övgüyü sevdiğini, kendisini destekleyenleri ön planda tuttuğunu bir örnekle şu şekilde ifade etmiştir;

Kadın yöneticilerle geçen senelerde şahit olmuştuk. Hani çok seviyordu böyle biri onu sürekli övsün falan o insanları böyle sürekli yanında tutuyodu. Puanı olmasada sıralamayı ona göre yapabiliyodu mesela. Ona şahit olmuştum hani övülmeyi davet edilmeyi gün gibi gezmeyi sevdiği için bir de yakının da hep onu destekleyen insanları istiyordu. Onlar ayrıcalık tanıyordu evet buna denk geldik. Geçen senelerde böyle bir şey yaşadık (UÖ8).

Usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden biri de; birbirlerini yöneticilerine şikayet ederek gösterme şeklinde belirtilmiştir. Bir katılımcı usta öğretici bu durumu; *“Yani müdürlerle yöneticilerle görüşmeye gittiklerin de işte karşı tarafı suçlamaları kendilerinin baya iyi olduklarını belirterek bir yerlere gelmesi o şekilde de müdüre yalalaklık yapması”* (UÖ2) şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir katılımcı olan iki yıldır halk eğitimi merkezinde çalıştığını belirten genç usta öğretici ise; *“Halk eğitimi hem cimere şikayet edip daha sonra gidip oradan görev almak isteyen hocalarımız oldu yani. Şahit olduk buna birebir. Bu*

şekilde. Bir şekilde görevlendirdiler ama onları da” şeklinde belirtmiştir. Katılımcı yönetici (Y7) ise; “Yani bazen ilk zamanlarda şöyle şeylerle karşılaştım Birbirlerini şikayet etme gibi. Hani ben iyiyim o kötü ben daha çok hak ediyorum gibi. Şikayetlerle karşılaştım” şeklinde ifade etmiştir. On altı yıldır usta öğretici olduğunu belirten katılımcı ise;

Şöyle söyleyeyim hocam bu senenin başında yaşanan olaylarda bazıları işte bir arkadaşımız diğer arkadaşını ekarte edebilmek için, o gün öğrenci sayısı eksikmiş mesela. Hemen oradan birisi şikayet edip onun teftiş geçirmesine ve o süreçte sekizin altına düşmemesi gereken durumda dört tane öğrencisi kalınca bir uyarı almasına sebebiyet vermiş olması. Yani şikayet ederek (UÖ14) şeklinde belirtmiştir.

Usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden bir diğeri ve sonucusu da yapılan görüşmelerde; kurum yöneticilerine değil de daha üst makamlara dalkavukluk yaparak gösterme şeklinde belirtilmiştir. Halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden biri olarak bu alt temaya yer verilmesi farklı bir yaklaşım olmasından kaynaklanmaktadır. Görüşmeye katılanların ifadelerinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Bu durumu katılımcılar; “Bir de mevki sahibi oluyorlar yani buna da denk geldim. Eşinin ya mevkisini kullanıyor ya da kendisinin bir yakın tanıdığı varsa onun kını kullanıyor. O şekilde yalakalık şekillerde yapıyorlar” (UÖ2), “Yani üst düzeyde birini alıp yanlarına gidebiliyorlar müdürlerin yanlarına. Bu şekilde yani daha üstün birilerini kullanarak müdürlerin de bir şekilde onların da hani onay vermelerini istiyorlar” (UÖ3), “Ya da bizim bir şekilde arkaya attığımız bir kurs usta öğretici üst kademelerden kişileri araya sokarak daha önce onlara bir dalkavukluk mu ne yapıyorsa bilmiyorum onları araya sokarak kurs açma işlemini öne aldirmaya çalışıyorlar” (Y2) şeklinde ifade etmişlerdir.

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının kurum yöneticileri tarafından nasıl karşılandığına ilişkin bulgu ve yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt boyutu “ Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışları kurum yöneticileri tarafından nasıl karşılanmaktadır? ” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt boyuta cevap bulmak amacıyla Halk eğitimi merkezlerinde görev yapan usta öğretici ve yöneticilere “ Yöneticilerin dalkavukluk davranışlarına karşı gösterdikleri tepkiler nasıldır? ” sorusu yöneltilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda usta öğretici ve yöneticilere göre, yöneticilerin dalkavukluk davranışlarını karşılama şekilleri; yöneticilerin olumlu yaklaşımı ve yöneticilerin olumsuz yaklaşımı şeklinde iki alt tema olarak belirlenmiştir.

Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticiler ve kurum yöneticilerine göre usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının yöneticiler tarafından karşılanma şekilleri; yöneticilerin olumlu yaklaşımları: usta öğreticilere yeni eğitim öğretim döneminde görev verilmesi, kurum içinde farklı alanlarda sergilerde ve satış yerlerinde görev verilmesi, usta öğreticilerin daha rahat ve güzel yerde görevlendirilmesi, kendi özel işlerinin yaptırılmak istenmesi, diğer usta öğreticilerden haber almak istenmesi, Öğlen birlikte yemeğe gidilmek istenmesi, yöneticinin övülerek kendisine saygı duyulduğuna inanmak istemesi, usta öğretici ile daha yakın iletişim kurmayı istemesi, usta öğreticilerin her söylediğini onaylamak istemesi, dalkavukluk davranışında bulunan usta öğreticilerin kurslarını denetlemeye gitmemesi, Usta öğreticiler arasında bir sorun olduğunda sadece dalkavukluk davranışı gösterenleri dinlemek istemesi, davranışı göstermeyenlerin ders saatini kesmek istemesi, davranışı göstermeyenleri sürekli denetlemeye gitmek istemesi ve dalkavukluk davranışında bulunanlar kurslarda kullanılmak üzere araç gereç istediklerinde vermek istemesi şeklinde olmak üzere on dört gösterge olarak ifade edilmiştir.

Yöneticilerin olumsuz yaklaşımları: görevlendirme de sıralamayı ön planda tutmak istemesi, usta öğretici ile araya mesafe koymak istemesi, usta öğreticinin yaptığı işi ön planda tutmak istemesi, kurs ziyaretlerine giderek usta öğreticiyi tanımaya çalışması, toplantılar da

dalkavukluk davranışının yanlış olduğu ile ilgili uyarı yapmak istemesi, dalkavukluk davranışından rahatsız olduğunu hissettirerek davranışı yok saymak istemesi, usta öğreticilerin özel hediye getirmelerini önlemek için kurum amblemleri hediye yapdırmak istemesi, daha önce yaptıkları eksik çalışmalarını hatırlatmak istemesi ve usta öğreticilerle oturarak hazırlıklı görüşme gerçekleştirmek istemesi şeklinde olmak üzere dokuz gösterge olarak belirtilmiştir.

Katılımcıların dalkavukluk davranışlarının kurum yöneticileri tarafından karşılanma şekillerine ait görüşleri tema ve göstergeler şeklinde Tablo 4' de belirtilmiştir.

Tablo 4: Usta Öğreticilerin Dalkavukluk Davranışlarının Kurum Yöneticileri Tarafından Karşılanma Şekilleri

Alt Temalar	Göstergeler	Katılımcılar
Yöneticilerin olumlu yaklaşımı	Usta öğreticilere yeni eğitim öğretim döneminde görev verilmesi	UÖ4, UÖ5, UÖ8, UÖ9, UÖ10, UÖ12, UÖ13, UÖ14, UÖ15
	Kurum içinde farklı alanlarda sergilerde ve satış yerlerinde görev verilmesi	UÖ6, UÖ10, UÖ15
	Usta öğreticilerin daha rahat ve güzel yerde görevlendirilmesi	UÖ3, UÖ13
	Kendi özel işlerinin yaptırılmak istenmesi	UÖ4, UÖ10, Y8
	Diğer usta öğreticilerden haber almak istenmesi	UÖ4
	Öğlen birlikte yemeğe gidilmek istenmesi	UÖ6
	Yöneticinin övülerek kendisine saygı duyulduğuna inanmak istemesi	UÖ7, UÖ8, Y8
	Usta öğretici ile daha yakın iletişim kurmayı istemesi	UÖ6, UÖ12, UÖ15, Y5
	Usta öğreticilerin her söylediğini onaylamak istemesi	UÖ10
	Dalkavukluk davranışında bulunan usta öğreticilerin kurslarını denetlemeye gitmemesi	UÖ2, UÖ12
	Usta öğreticiler arasında bir sorun olduğunda sadece dalkavukluk davranışı gösterenleri dinlemek istemesi	UÖ2
	Davranışı göstermeyenlerin ders saatini kesmek istemesi	UÖ10
	Davranışı göstermeyenleri sürekli denetlemeye gitmek istemesi	UÖ10
	Dalkavukluk davranışında bulunanlar kurslarda kullanılmak üzere araç gereç istediklerinde vermek istemesi	UÖ15
Yöneticilerin olumsuz yaklaşımı	Görevlendirme de sıralamayı ön planda tutmak istemesi	UÖ11, UÖ12, Y1, Y2, Y3, Y6, Y7, Y9, Y10,

Usta öğretici ile araya mesafe koymak istemesi	UÖ7, UÖ8, Y5, Y8, Y10
Usta öğreticinin yaptığı işi ön planda tutmak istemesi	UÖ11, Y3, Y8, Y9, Y10
Kurs ziyaretlerine giderek usta öğreticiyi tanımaya çalışması	UÖ11, Y7, Y10
Toplantılar da dalkavukluk davranışının yanlış olduğu ile ilgili uyarı yapmak istemesi	Y4, Y9, Y10, UÖ14
Dalkavukluk davranışından rahatsız olduğunu hissettirerek davranışı yok saymak istemesi	Y3, Y5, Y9
Usta öğretmenlerin özel hediye getirmelerini önlemek için kurum amblemli hediyeler yaptırmak istemesi	Y6
Daha önce yaptıkları eksik çalışmalarını hatırlatmak istemesi	Y8
Usta öğretmenlerle oturarak hazırlıklı görüşme gerçekleştirmek istemesi	Y9

Halk eğitimi merkezinde görev alan usta öğretici ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının kurum yöneticileri tarafından karşılanma şekillerinden biri yöneticilerin olumlu yaklaşımı şeklinde belirtilmektedir. Halk eğitimi merkezinde görev alan yöneticilerin usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarına karşı verdiği olumlu tepkileri katılımcılardan biri olan genç usta öğretici;

Yöneticinin mesela daha önce çalıştığım yerlerde daha öncelikli olarak ona davranış biçimleri daha farklıydı. Mesela bir konuda veya bir şeyde öncelik ona tanınıyordu. Vardı öyle haksızlıkla oluyor hep. Haksızlık yani bu. Yani ne bileyin daha ayrıcalıklı oluyor. Eğer ki o da onun yalakalığını kabul ediyorsa veya mesela daha farklı davranıyor. Yönetici için o kişi daha öncelikli oluyor. Bir şey yapılacağı zaman onu görevlendiriyor. Öncelik veriyor bazı haklarda herkese sunulan haklarda önceliğe onları koyabiliyorlar (UÖ5) şeklinde ifade etmiştir.

Diğer bir katılımcı usta öğretici dalkavukluk davranışını olumlu karşılayan yöneticilerin ise özellikle daha önce çalıştığı kadın yöneticilerden birini örnek göstererek görevlendirmeler konusunda ayrıcalık yapılabileceğini şu ifadelerle belirtmiştir;

Biz görevlendirmeler konusunu bilmiyoruz. Ama illaki buda çok yalaka evet bunu da bu yüzden görevlendirmişler dediğimiz insanlar var. Kadın yöneticilerle geçen senelerde şahit olmuştuk. Hani çok seviyodu böyle biri onu sürekli övsün falan o insanları böyle sürekli yanında tutuyodu. Puanı olmasada sıralamayı ona göre yapabiliyodu mesela. Ona şahit olmuştum hani (UÖ8).

On yedi yıldır usta öğreticilik yaptığını belirten katılımcı dalkavukluk davranışına karşı yöneticilerin olumlu yaklaşımlarını; "Valla müdürler memnun. (gülüyor) gayet iyi memnunlar yani. Çünkü her işlerini yaptırдыıkları için. Olumlu olan insana karşı iyiler yani. Yani öncelik onlara verirler. Mesela satış yerlerinde şunlarda bunlarda öncelik onlara verirler. Her zaman onlar bilir" şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir katılımcı ise; "Bu davranışlarla bir yere geliyorlar. O insanları da istedikleri yere veriyorlar ya. Bazı öğretmenlere teftişe gidiliyor. Bazı öğretmenlere teftişe gidilmiyor" (UÖ12). Bir diğer katılımcı usta öğretici (UÖ6) ise; "Kurum içinde isteyen

hocalar alınabiliyor. Veya işte kurum dışında iyi bir yerler varsa gidebiliyor. Gözlemediğim . Gördüğümde o hoca oraya mı gitmiş nasıl gitmiş diyebildiğimiz şeyler var yani. Sonra görüyoruz çalışmaların içinde oluyor. İşte sergilerde onlar çalışıyor” şeklinde belirtmiştir. Katılımcılardan usta öğretici (U13) ise dalkavukluk davranışına yöneticilerin olumlu yaklaşımlarını şu şekilde belirtmiştir;

Ben iki ayrı kurumda 5 tane yönetici ile çalıştım. İki ayrı kurumda çalıştım. Bu güne kadar. Tek tük bunlar da gördüm hani. Bu aşırı ilgiye onlarda tarafsız kalmayabiliyor. Herhalde insanız diyorum bazı şeylere hani bu da olmaz diyemiyorlar demekki. Ufak tefek karşılaştım ama örnek ver dersiniz. Evet bu işte ha nasıl olur bunların karşılığı. Görevlendirmede olabilir. O arkadaşı istediği bir yere verebilir. Evine yakın bir yerdir veya lüks bir yerdir, rahat çalışabileceği bir yerdir. Buralara vermek gibi.

Halk eğitimi merkezlerinde yıl sonu sergiler yapılmaktadır. Burada kurslarda usta öğreticiler tarafından yaptırılan el sanatları ile ilgili ürünler sergilenmektedir. Bu sergilerde usta öğreticiler görev almaktadır. Ayrıca halk eğitimi merkezlerinde kurslarda yapılan ürünlerin satılarak kursiyerlere gelir sağlanması amacıyla satış yerleri açılmaktadır. Bu konularla ilgili yöneticilerin usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını olumlu karşıladığını on iki yıllık usta öğretici olduğunu belirten katılımcı;

İletişimleri bize göre daha yakın yani daha çok iletişim kuruyorlar. Herhangi bir seminer olduğunda onlar gider mesela onlar çağırılır. Herhangi bir program olduğunda öncelikle onlar davet edilir. Veya görevlendirmelerde. Malum bizim kurumumuzun bir satış reyonu var diyeyim. Yazın açılan bir satış reyonu. İlk açıldığında tüm hocalar kursiyerlerinin satmak istediği ürünlerini götürecek diye söylenmişti. Daha sonrasında ama belli başlı bazı hocalar yani oranın sahibi gibi oldu. Tabiyki bazen mesela oluyorki biz kurumdan makine herhangi bir şeyler almak istiyoruz. Veyahut kurumdaki hoca çalışıyorsa vermek istemiyor mesela bu sefer müdür de bazen arada kalıyor. Onu tutabiliyor (UÖ15) şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılardan usta öğretici (UÖ4) ise şöyle ifade etmiştir; *“Yani işte kimi var böyle davranışları olumlu karşılar çünkü işine gelir. Bazı yöneticiler var her şeyden haberdar olmak ister. Bunu da kimle yapacak herkesle iyi olan usta öğretici arkadaşlarla. Çünkü diğerlerinden haber alacak veya işte başka işi varsa yapmak istemiyorsa onu yaptırarak”.*

Diğer katılımcılar ise; “İdarecinin bu tip şeyler hoşuna gidiyor. Sevildiğini sayıldığını görmek saygının da ötesinde ona mecbur kalındığını hissediyor. O ortamda O da hoşuna gidiyor belki bazen”, “Kiminin hoşuna gidiyor. Tabiki her insan övülmeyi sever”(Y8, UÖ8), “Yani öğlen yemeklerini bile bir arada yeme” (UÖ6), “Yani müdürüm müdürüm deyipde yapıyorlar. (gülüyor) Müdürde tamam diyor olur diyor. Onaylıyor yani onların her söylediklerini” (UÖ10). “Tek taraflı dinlendiğinde tabi ki karşı tarafı haklı buluyor” . Maalesef bazı şeylerde denetlenme olmuyor sık sık (UÖ2). “Mesela müdür beye daha iyi davranmak için davranmazsan senin dersini kesiyor. Artı birde üzerine insanlara yani sürekli teftişe geliyorlar”(UÖ10) şeklinde ifade etmişlerdir.

Halk eğitimi merkezinde görev alan usta öğretici ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının kurum yöneticileri tarafından karşılanma şekillerinden biri yöneticilerin olumsuz yaklaşımı şeklinde belirtilmektedir. Halk eğitimi merkezlerinde görevlendirme yapılırken usta öğreticilerin eğitim durumları, diğer belgeleri ve usta öğreticilik tecrübelerine göre sıralandığı bir puanlama sistemi bulunmaktadır. Yöneticilerde dalkavukluk davranışında bulunan usta öğreticilerin davranışlarını olumsuz karşılamakta zaten görevlendirme yapılırken bu sistemin uygulandığını ifade etmektedirler.

Halk eğitimi merkezinde görev alan yöneticilerin usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarına karşı verdiği olumsuz tepkileri katılımcılardan biri olan otuz yıllık usta öğretici; *“Mesela şeyde başlıyor üniversiteler. Ondan sonra liseliler. Ondan sonra diğer çalışma sistemine*

göre genel şeye göre mecburen ama gene de öğretmenini çok iyi tanıyorsa verimli olacağına inanmışsa o öğretmeni hiçbir zaman bırakmıyor, Yani tut ki kursumuza geliyor. Kursun düzenini bakıyor. Yani burda verim çok önemli.” (UÖ11) şeklinde belirtmiştir. Bir diğer katılımcı olan yönetici şöyle ifade etmiştir;

Ancak şöyle bir şey var bakanlığımızda görevlendirme yaparken bu arkadaşları nasıl görevlendireceğimizle ilgili kriterler koymuş. Bir usta öğretici halk eğitimde çalışırken bir, yapacağı işin diploması eğitimi uygun olacak ikincisi, bu arkadaş halk eğitimde daha önce çalışmışsa bu arkadaş belli bir puanlamaya her yılı ayrı bir puana denk gelecek şekilde bir puanlamaya tabi tutulacak bu sefer diyelim ki a branşında on kişi müracaat etmişse kaç yıldır çalışıyor kaç puan biriktirmiş sıralama yapmak sureti ile onlara görev veriyoruz (Y1).

Diğer katılımcı yöneticiler ise; “Şöyle herkesin kendi görüşü farklıdır ama ben önce ne olursa olsun sistemde kaydına bakıyorum. Yani sistemdeki kaydında eğer zaten evrakları tamsa, şartları tutuyorsa bir şey yapmaya gerek yok” (Y2), “Ben her zaman adil olmaya çalışıyorum. Diğer arkadaşlarda öyle kurumumuzda diğer arkadaşlarda öyle. Adil olduktan sonra ve kişiye güven verdikten sonra kişi bunu yapma gereği duymuyor”(Y7), Görevlendirmeler zaten puan üstünlüğüne göre yapılıyor. Biz kendi kurumsal anlamda görevlendirdiğimiz kişileri ben bir dalkavukluk üzerinden görevlendirme gerçekleştiriyorum. Zaten oraya kalmıyor sıra yani okadar çok yukarda sıra ve onları görevlendirebilecek başka faktörler oluyorki. Dalkavukluğa gelmiyor sıra (Y9) şeklinde belirtmişlerdir. Bir katılımcı olan genç usta öğretici ise; “Ama mesela bir taraf dalkavukluk o şekilde yaklaşır karşı taraf onu sevmiyordur. O şekilde yaklaşılmasından hoşlanmıyordur. İllaki o kişiye karşı bir duvar örer”(UÖ7) şeklinde diğer bir katılımcı olan on üç yıllık usta öğretici ise; “Kiminin hoşuna gitmiyor. Kimi daha mesafeli kalıyor” (UÖ8) şeklinde ifade etmiştir. Dokuz yıldır yöneticilik yaptığını anlatan katılımcı ise usta öğreticilerin yaptığı işlere dikkat ettiklerini belirterek şu ifadeleri kullanmıştır;

Ona göre mesafesini koyan idareci de olur. Görevlendirilirken biz işine dikkat ederiz. Geçen sene yaptığı işlere ürünlere dikkat ederiz. Ama işini düzgün yapmadıysa onu uyarırız. Dalkavukluk o noktada devreye girer. Bizim uyarımızın ardından bize yağ çekmeye çalışır bir daha yapmayacağını söyler. Karşı taraftaki fiziki veya söylem davranışı hiçbir şey beni etkilemez. Ben ona yaptığı eksikleri hatırlatırım. Hocam verdiğiniz sözler tutmadı. Kurs yapcam dediniz yapmadınız. Öğrenci gelecek dediniz gelmedi ürün ortaya koyamadınız gibi. Ben tekrar onları sunarım ama (Y8).

Diğer bir katılımcı olan kadın yönetici ise on yedi yıldır yöneticilik yaptığını dalkavukluk davranışlarını olumsuz karşıladıklarını, usta öğretici görevlendirirken gerekli kurallar doğrultusunda hassasiyet gösterdiklerini belirterek;

Son 4-5 yıldır zaten puanlama sistemi var . Yüksek lisans lisans ön lisans usta öğreticilik sıralamalarını yapıyoruz sene başında, O çizgiyi korumak dedinizya nasıl engellenebilir. O seti o çizgiyi oluşturduğunuz zaman zaten fazla da yapamıyorlar, İşine göre değerlendiriyorum ben daha çok. Neler yapmış neler çıkarmış sergide nasıl bir performans sergilemiş. Kursiyer ilişkileri nasıl. Kursiyerlerden şikayet var mı, başarısız bir insan dalkavuklukla öne çıkmaya çalışıyorsa başarılı bir insan sessizliği ile arka da kalıyorsa ordaki o yöneticinin adil olmadığını gösteriyor. Adil olmak çok önemli bence. Yönetici ise bir insan gerçekten eşit mesafe adil olmak bunlar benim için çok önemli. Kendim tanımaya çalışıyorum herkesi zaten (Y10) şeklinde ifade etmiştir.

Diğer katılımcılar ise; “Zaten toplantılarda da bunu dile getiriyoruz” (Y4), “Benim kişisel olarak verdiğim tepkiler mutlaka oturarak ve hazırlıklı görüşmeler gerçekleştirilmesini istiyorum, bunlara hiç gerek yok dediğimiz zamanlarda olabiliyor. Kırıp dökmeden. Bunu görmemeye

çalışıyorsunuz. Ya da ona hissettirmemeye çalışıyorsunuz” (Y9) şeklinde belirtmişlerdir. Sekiz yıllıdır halk eğitimi merkezinde yöneticilik yaptığını ifade eden katılımcı ise;

O bölgedeki kursiyer ile iletişimi, kursiyer alanı ile ilgili verdiği doyum yeterlilik kurs merkezinin araç ve gereçlerini kullanması müfredata hakim olması iyi işler çıkarması bu tür konularda etken olabilir. Ben karşılaşırsam böyle bir dalkavukluk davranışı ile bu tür durumlarda bu davranışının yanlış olduğunu ona hissettirerek ama çok da karşıdakini de rencide etmeden olayı kapatmaya çalışırım kendi adıma (Y3) şeklinde ifade etmiştir.

Yirmi dört yıllık yönetici olduğunu belirten katılımcı ise usta öğreticilerin dalkavukluk davranışını olumsuz olarak karşıladığını bu nedenle kişiye özel hediye getirilmesinin önüne geçmek adına kurum amblemi ürünler yaptırdığını şu ifadelerle belirtmiştir; *“Diyorum ki yaptığınız çalışmalarınıza amblemi takın. Amblemi taktığınız da kurumsal olmuş olur. Resmileşmiş olacak. Yani kişisel değil resmi yani burada ki şu anda var malzemede hepsi sonuç da kişilerin kurumsal çalışması oluyor” (Y6) şeklinde ifade etmiştir.*

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Yapılan çalışma sonucunda usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenleri; işini devam ettirme isteği, istediği ya da uygun yerde görev alma isteği, yardım talebi, ekonomik geliri sürdürülebilirlik, işindeki başarısızlığını ve görev ihmalini örtme isteği, psikolojik olarak rahatlama arzusu ve üst makamın kendisini fark etmesini sağlama olmak üzere yedi alt tema altında tartışılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinin başında işini devam ettirme isteği gelmektedir. Halk eğitim merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticiler kadrolu olmadıkları için görev süreleri, içinde bulunulan eğitim öğretim dönemi ile sınırlıdır. Yapılan bu araştırma da usta öğreticiler yeni dönemde görevlendirilebilmek için yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışında bulunabilmektedirler. Alan yazında yapılan araştırmalarda; Kırıl ve Dilan Dilmaç, 2021 tarafından yapılan çalışma sonucunda dalkavukluk davranışının nedenleri ikiye ayrılmıştır. Birincisi olan bireysel nedenlerden biri de özgüven eksikliği olarak orta çıkarılmıştır. İkincisi olan toplumsal nedenlerden biri de statü olarak bulunmuştur. Bu çalışmamızda bunu destekler nitelikte sonuç ulaşılmıştır. Dalkavukluk davranışları sayesinde bireyler istedikleri yere kolayca ve rahatça ulaşabilirler şeklinde ifade edilmiştir.

Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden bir diğeri istediği ya da uygun yerde görev alma isteğidir. İsteddiği yerde ya da uygun yerde görev alabilmek için usta öğreticiler dalkavukluk davranışlarından yararlanmaktadırlar. Dalkavukluk davranışı kamu ve özel kurumlarda çalışan kişiler tarafından çıkar amaçlı yöneticilere veya çalışma arkadaşlarına karşı görülmektedir (Ayal ve Kahveci, 2023). Araştırma sonucunda dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden yardım talebi; Yapılan araştırma sonucunda; halk eğitimi merkezlerinde kurs açabilmek için usta öğreticilerin uygun yer ve yeterli sayıda kursiyer bulmak için yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarında buldukları belirlenmiştir. Halk eğitimi merkezlerinde her türdeki kursun açılabilmesi için en az 12 kişilik grubun olması gerekir (RG, 11.04.2018, 15).

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden ekonomik geliri sürdürülebilirlik. Usta öğreticiler halk eğitimi merkezlerinde ek ders karşılığı çalıştığı için ekonomik anlamda gelirini sürdürülebilirlik ve böylece sigortasının devamını sağlamak adına yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışları sergilemektedirler. Araştırma sonucu bunu doğrular niteliktedir. Alan yazında yapılan araştırmalarda dalkavukluk davranışının şekillerinden biri ast-üst ilişkileri; astın üste kendi çıkarları doğrultusunda dalkavukluk davranışlarında bulunması şeklinde belirtilmektedir (Konay ve Kırıl, 2023). Buradan da anlaşılacağı gibi astın üste

dalkavukluk davranışında bulunarak çalıştığı ortamda menfaat sağlamayı amaçlaması çalışma örgütlerinde görülen durumlardandır. Bu durumun halk eğitim merkezinde görev alan usta öğreticilerin davranışlarına da yansıdığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden biri de, işindeki başarısızlığını ve görev ihmalini örtme isteği; işinde başarılı olmadığı için başarısızlığını kapatma isteği; Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticiler el sanatları, dikiş nakış gibi beceri gerektiren alanlarda öğretim yapmaktadırlar. Her usta öğretici de belgeye sahip olsa dahi aynı beceriyi gösteremeyeceğinden kendi alanındaki yetersizliklerini örtmek adına yöneticilerine yağcılık, dalkavukluk davranışını sergilemektedirler. Yapılan çalışmada bu yetersizliklerin usta öğreticiler tarafından dalkavukluk davranışları ile kapatılmaya çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın da yapılan incelemelerde çalışma örgütlerinde dalkavukluğun başarılı olmak adına göze alınması gereken bir bedel olarak ifade edildiği görülmektedir (Esmer ve Yüksel, 2019). Burada yapılan çalışmada başarısızlığı ve yetersizliği dalkavukluk davranışı ile başarıya dönüştürmeye çalışmanın amaçlandığı anlaşılmaktadır.

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden psikolojik olarak rahatlama arzudur. “Yeniden görev alabilir miyim?” yoksa “açıkta mı kalırım?” endişesini yaşamamak adına halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticiler yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışı sergilemektedirler. Halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının nedenlerinden üst makamın kendisini fark etmesini sağlama; Eğer usta öğretici göreve yeni başlamışsa tekrar görev alabilmek adına kendisinin yöneticiler tarafından fark edilmesini istemektedir. Bu da henüz yaptığı iş ile kendini gösterememiş bir çalışan olan usta öğreticinin dalkavukluk davranışına başvurmasına neden olmaktadır.

İkinci olarak halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösterme biçimleri araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda usta öğretici ve yöneticilere göre usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimleri; yöneticilere hediye vererek gösterme, yöneticileri ziyarete giderek gösterme, yöneticiler ile olan iletişim tarzlarını kullanarak gösterme, yöneticilerin söylediği her şeyi kabul ederek gösterme, yöneticilere yiyecek içecek ikram ederek gösterme, yöneticilerin cinsiyetlerine göre davranarak gösterme, birbirlerini yöneticilere şikâyet ederek gösterme ve kurum yöneticilerine değil de daha üst makamlara dalkavukluk yaparak gösterme şeklinde olmak üzere sekiz alt tema olarak tartışılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda halk eğitimi merkezinde görevlendirilen usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden birincisi yöneticilere hediye vererek gösterme; Yöneticilerin özel günlerini hatırlayarak hediyeler getirme ya da yöneticilerin eşleri için hediye getirme şeklinde yapılan bu davranışlar dalkavukluk davranışları olarak değerlendirilmektedir. Kişiler menfaatleri için her türlü dalkavukluk davranışını üstlerine karşı gösterebilirler (Kıral ve Dilan Dilmaç, 2021). Yapılan çalışma sonucunda usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden yöneticileri ziyarete giderek gösterme; Bu tür ziyaretler usta öğreticilerin içinde buldukları ortamdaki uzaklaşmasını önleyeceği düşüncesi ile ilişkilendirilebilir. Bunu gerçekleştirmek için de usta öğreticiler yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışını bu şekillerde gösterebilirler.

Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışını gösteriş biçimlerinden bir diğeri yöneticiler ile olan iletişim tarzlarını kullanarak gösterme; Halk eğitimi merkezlerinde yöneticiler zaman zaman kurs denetimleri yapmaktadırlar. Bu denetimlerde öğrenci sayıları olması gerekenin altında ise usta öğreticiler yöneticilerine karşı yağcılık yaparak dalkavukluk davranışı göstermektedirler. Alan yazında yapılan çalışmalarda dalkavukluk davranışın gösterilme şekilleri gereksiz övgüler kullanarak yöneticilere ya da üstlere olduğundan farklı davranma şeklinde ifade edilmektedir (Okibe, 2020). Dalkavukluk davranışlarının gösteriş biçimlerinden yöneticilerin söylediği her şeyi kabul ederek gösterme; Bu durumda kendisi ekstra çalışma şeklinde kendinden ödün vererek

fazla mesai harcıyarak işini tamamlamaya çalışmaktadır. Bu davranış biçimi de usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışı olarak kabul edilmektedir. Bu tür davranışta bulunanlar alan yazında yapılan çalışmalarda “tastikçiler” olarak isimlendirilmiş yöneticinin her söylediğini onaylayan ve itiraz bilmeyen kişiler olarak belirtilmiştir (Mücevher, 2021).

Usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden bir diğeri de yöneticilere yiyecek içecek ikram ederek gösterme; Usta öğreticilerin yöneticilerini ziyaret gelirken hediyeler getirmesi dalkavukluk davranışının gösteriliş biçimlerinden birinci sırada yer aldığı için açıklanmıştır. Burada ise dalkavukluk davranışının gösteriş biçimlerinden biri olarak yöneticilere gelirken yiyecek getirme, çay kahve getirme şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden yöneticilerin cinsiyetlerine göre davranarak gösterme; kadın usta öğreticilerden erkek yöneticilere daha kibar davranma ve kadın usta öğreticilerden kadın yöneticilere daha samimi davranma şeklinde iki gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada yapılan çalışmada kadın olan usta öğreticilerin erkek yöneticilere karşı fazla kibar davranarak dalkavukluk davranışlarını gösterdiği şeklinde ortaya çıkmıştır. Bir diğere sonuç ise kadın usta öğreticilerin kadın yöneticilerle daha samimi olması şeklindedir. Buradan da anlaşıldığı üzere dalkavukluk davranışını gösteriş biçimleri bakımından yöneticilerin cinsiyetlerinin fark oluşturmadığı görülmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalarda cinsiyetlere göre dalkavukluk algılarının farklılaşmadığı ifade edilmiştir (Ayal ve Kahveci, 2023). Usta öğreticilerin yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarını gösteriş biçimlerinden birbirlerini yöneticilere şikâyet ederek gösterme; Usta öğreticiler kendi görevlerine devam edebilmek adına aynı işi yaptıkları diğere usta öğreticileri yöneticilerine şikâyet ederek dalkavukluk davranışının gösterebilirler. Dalkavukluk davranışlarının gösteriş biçimlerinden kurum yöneticilerine değil de daha üst makamlara dalkavukluk yaparak gösterme; Araştırma sonucunda kurum yöneticilerine gösterilen dalkavukluk davranış biçimlerine cevap aranmaya çalışılırken usta öğreticiler tarafından, yöneticilerinin de üstündeki mevkilere dalkavukluk davranışı yapılabildiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada üçüncü olarak ise olarak halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarının kurum yöneticileri tarafından nasıl karşılandığı araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda usta öğretici ve yöneticilere göre, yöneticilerin dalkavukluk davranışlarını karşılama şekilleri; yöneticilerin olumlu yaklaşımı ve yöneticilerin olumsuz yaklaşımı şeklinde iki alt tema olarak tartışılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda usta öğreticilerin dalkavukluk davranışını karşılama şekillerinden yöneticilerin olumlu yaklaşımı; Halk eğitimi merkezindeki kurslar farklı mekânlarda ya da kuruma uzak yerlerde açılabilir. Bu nedenle usta öğreticilerin dalkavukluk davranışını olumlu karşılayan yöneticiler daha rahat mekânda ya da merkezlerde görev almalarını sağlayabilirler. Usta öğreticilerin dalkavukluk davranışı yöneticiler tarafından benimsenirse çalışanların davranışı tekrar etmeleri için onlara ödül şeklinde terfi ya da çeşitli görevler verebilirler (Konay ve Kırıl, 2023). Alan yazında yapılan çalışmalarda dalkavukluk davranışı karşdakini farklı renklere boyama şeklinde ifade edilmiştir (Okibe, 2020). Zamanla bu övgüler yöneticilerin kendilerine saygı duyulduğunu düşünmelerine neden olabilir. Eğer bir çalışma örgütünde yöneticiler dalkavukluk davranışından hoşlanıyor ve eleştiriyi kabul edemiyorsa bu ortamın dalkavuklar tarafından yönetildiğini göstermektedir (Okutan, 2005).

Araştırmanın sonucunda usta öğreticilerin dalkavukluk davranışını karşılama şekillerinden yöneticilerin olumsuz yaklaşımları: Yapılan çalışma sonucunda yöneticiler usta öğreticilerin dalkavukluk davranışlarını onaylamadıkları için onlara mesafeli davranmaktadırlar, gerektiğinde uygun bir şekilde uyarmaktadır, davranışı yok saymaktadırlar şekillerin de ortaya çıkmıştır. Dalkavukluk davranışından kurtulmak istiyorsanız ve yeterince güçlüyseniz karşı tarafın sizden beklediği menfaate müsaade etmeyebilirsiniz (Okutan, 2005). Çalışma sonucunda dalkavukluk davranışını olumsuz karşılayan yöneticilerin halk eğitimi merkezlerinde rutin olması gereken kurs

denetimlerini yaparak usta öğreticiyi ortamında yaptığı çalışmalarla tanımaya özen gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticiler tarafından halk eğitim merkezlerinde kullanılmak üzere dalkavukluk amaçlı hediye getirilmesini önlemek adına usta öğretmenlere kurum amblemlili ürünler yaptırılmaktadır şeklinde bir sonuca da ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda dalkavukluk davranışını olumlu karşılamayan yöneticilerin usta öğretmenlerle konuşmalarında daha önceki dönemdeki işlerindeki eksiklerini hatırlattıkları ortaya çıkmıştır. Burada son olarak, değerlendirilmesi gereken sonuç yöneticilerin usta öğretici ile oturarak hazırlıklı görüşme yapması şeklinde ortaya çıkmıştır. Burada yöneticiler dalkavukluk davranışının ortaya çıkmasının önlemek adına böyle bir yaklaşım içine girmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalarda dalkavukluk huzura geldiklerinde el pençe divan durur denilmektedir (Koçu, 2003). Böyle bir durumun yaşanmaması için dalkavukluk davranışını olumlu karşılamayan yöneticiler tarafından bu tür bir yaklaşımın uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Öneriler

Dalkavukluk davranışı çalışma örgütlerinde bireyler arasında çalışma barışına zarar veren etik dışı davranışlardan kabul edilmektedir. Bu nedenle yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulayıcı ve eğitimcilere bazı öneriler sunulmaktadır.

Araştırma sırasında halk eğitimi merkezi kurum yöneticileri ve usta öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının etkileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Öneri olarak etik üzerine seminerler düzenlenerek dalkavukluk davranışlarına da yer verilmesi yararlı olabilir. Dalkavukluk kişilik gelişimlerini önlemek için psikoloji üzerine eğitimlere yer verilebilir.

Halk eğitimi merkezleri ve eğitim kurumlarında yaşanabilen dalkavukluk davranışlarının önlenmesi üzerine araştırmalar yapılarak projeler geliştirilebilir. Usta öğretmenler arasında yapılan dalkavukluk davranışları ya da yöneticilerin de üst makamlarına yapılan dalkavukluk davranışlarının önlenmesi üzerine çalışmalar yapılabilir.

Halk eğitimi merkezlerinde görevlendirme yapılırken dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasını önleyecek tedbirler (puan sıralaması, deneyim vb.) alınabilir. Liyakata dayalı görevlendirmeler yapılarak etik dışı kabul edilen bu tür davranışlara prim verilmeyebilir.

Araştırma yapılırken halk eğitim merkezlerinde görev alan usta öğretmenlerin yöneticilerine karşı göstermiş oldukları dalkavukluk davranışları üzerine odaklanılmıştır. Eğitim örgütlerinde farklı çalışma grupları, farklı kurum türleri arasında benzer çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Aşık, M. (2011). *Günümüzde yalaka türleri*. <https://www.milliyet.com.tr/yazarlar/melih-asik/gunumuzde-yalaka-turleri-1345820/> Erişim:16.12.2023.
- Ayal, O., & Kahveci, G. (2023). Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (55), 272-294.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün, Ö., E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni*. Girişim Matbaacılık.
- Demirel, Z. H. (2017). *Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Esmer, Y. & Yüksel, M. (2019). Örgütsel dalkavukluk. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(67), s. 897-899. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3777>

- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P. ve Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245.
- Gülcemal, M. M. (2020). *Akademik örgütlerde dalkavukluk olgusu üzerine nitel bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Kaba, S., Demirkaynak, K. & Ürey, M. (2024). Halk eğitim merkezlerinde görev yapan usta öğretmenlerin karşılaştıkları problemlerin incelenmesi. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 1358-1359. DOI: 10.29299/kefad.1384193.
- Kıral, B., & Kepenekci, Y. K. (2021). Örgüt iklimini bozan işgören davranışları. *Siirt Eğitim Dergisi*, 1(2), 17-29.
- Kıral, E. & Dilan Dilmaç, E. (2021). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışına ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(4), s. 105-106.
- Koçu, E. (2003). *Tarihimizde Garip Vakalar*. İstanbul: Doğan Yayınları.
- Konay, D. (2019). *Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Konay, D. & Kıral, E. (2023). Politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), s. 297-302. DOI: <http://dx.doi.org/10.29299/kefad.1036669>
- Mthuli, S. A., Ruffin, F. ve Singh, N. (2022). 'Define, Explain, Justify, Apply'(DEJA): An analytic tool for guiding qualitative research sample size. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), 809-821.
- Mücevher, M. H. (2021). Örgütlerde simbiyotik yaşam: İşbirlikçiler, sığıntılar ve asalaklar. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 6(15), s.178-184.
- Nazlı, K. & Özer, N. (2021). Yöneticilerinin Gözünden halk eğitimi merkezlerinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1436-1437. DOI: 10.17679/inuefd.979837
- Okibe, H. B. (2020). Scopy and dearth of integrity in governance. interrogating prochial behavior in nigerian political system. *Journal of Social Sciences*, 5(2), s.145-148).
- Okutan, E. (2005). *Dalkavukluk*. Mebhisto Basım Yayın.
- Öztürk, H. (2010). *Yönetici hemşirelerin etik davranışları ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Resmi Gazete (11.04.2018). *Milli Eğitim Bakanlığı hayat boyu öğrenme kurumları yönetmeliği*, 30388.
- Resmi Gazete (12.06.2021). *Milli Eğitim Bakanlığı hayat boyu öğrenme kurumları yönetmeliği*, 31509.
- Şen, S. & Yıldırım, İ. (2021). *Eğitimde araştırma yöntemleri*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- TDK, (2022), Türk Dil Kurumu resmi internet sitesinden 30 Kasım 2023 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Yıldırım, A & Şimşek, H. (2007). *Nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The phenomenon of society is accepted as a process that necessitates living together. Within this process, individuals who share the same environment develop various behaviors to

adapt to one another and live collectively in organized groups. Over time, these behaviors have diversified, evolved, and impacted human life either positively or negatively. In work organizations, employees who share the same space are influenced by these behaviors depending on the conditions in which they find themselves. People striving to achieve their goals and ideals within their environment may exhibit different behaviors (Konay & Kiral, 2023). Individuals who attempt to secure their position within a work organization for their own benefit may engage in behaviors that are not ethically accepted by society. One such behavior is flattery. Today, flattery is seen as one of the unethical and unmerited behaviors practiced in organizations to curry favor with administrators, protect one's position, or rise to different posts.

In studies reviewed in the literature, it has been noted that flattery behavior can be carried out in work organizations to secure personal gain. Flattery is described as a method employed within an organization to gain advantage and protect one's interests (Kiral, Dilan, & Dilmaç, 2021). Demirel (2017) defines flattery as a career issue, characterizing it as an attempt to influence a manager in all environments through pleasing words. Okibe (2020) similarly states that individuals who engage in or embrace flattery behavior make efforts to turn this behavior into an advantage, rather than working to achieve success through their own efforts. Flattery behavior is regarded as an unethical act performed in organizations to ingratiate oneself with superiors, secure a promotion, or rise to different positions. Flattery, as seen within organizations, manifests as exaggerated respect toward powerful individuals, with an overabundance of unnecessary praise and approval (Gülcemal, 2020). While flattery may be addressed humorously, it can also lead to various problems as long as it is tolerated within society and organizations. Flattery is indicated as a learned behavior that individuals adopt in order to protect their personal interests (Gülcemal, 2020). Its gradual acceptance as a normal behavior may erode trust within society.

Flattery behavior, as observed in all organizations, can also manifest in educational environments. Individuals who exhibit flattery in these settings may display sycophantic behavior towards administrators (Konay, 2019). One of the institutions where adult education, which is gaining increasing importance, value, diversity, quality, and purposefulness, is conducted is public education centers. In these centers, a variety of courses in different fields are offered throughout each academic year. Instructors and master trainers are assigned to carry out the education at public education centers (RG, 12.06.2021-31509, 1). Master trainers are appointed only for the duration of the academic year in which they are needed. Since they are not permanent staff, they may face challenges in securing future assignments. As a result, flattery behavior, which can occur in all institutions, may also be reflected in the behaviors of master trainers working in public education centers.

In the literature, flattery behavior is categorized into two types: colleague-oriented flattery and administrator-oriented flattery (Konay, 2019). Concerns over job security, fear of social isolation, expectations of economic stability, or the anxiety of losing the teaching status they have obtained may drive master trainers to exhibit sycophantic behaviors towards their administrators. Flattery may be related to an individual's personal traits or may be a behavior they resort to in an attempt to conceal their shortcomings and failures (Kiral & Dilan Dilmaç, 2021). If appointments and promotions in work environments are not based on merit, individuals may try to influence administrators through flattery. These behaviors can manifest in direct praise and sycophantic compliments towards administrators or indirectly through the offering of gifts or by volunteering for every task to draw attention to themselves (Konay & Kiral, 2023). Such behaviors can disrupt the overall functioning of public education centers and negatively affect social relations among master trainers within the institution. Moreover, flattery can lead to favoritism in the assignment of master trainers, damaging workplace harmony (Kiral & Karaman Kepenekçi, 2021).

Therefore, it is important for both master trainers and institutional administrators to be vigilant and sensitive to behaviors perceived as unethical and sycophantic. In the existing literature, there is a noticeable lack of research specifically focused on flattery behaviors in public education centers. Given its potential negative impact on the work environment in educational institutions, examining flattery behavior is considered significant. This study aims to raise awareness and investigate the causes and display forms of flattery behaviors exhibited by master trainers towards institutional administrators in public education centers. In line with this aim, the following research questions will be addressed:

1. What are the reasons for master trainers' flattery behaviors?
2. In what ways do master trainers exhibit flattery behaviors?
3. How do institutional administrators perceive and respond to the flattery behaviors of master trainers?

Methodology

In this research, the phenomenological design, a qualitative research method that allows for the descriptive examination of individuals' lived experiences, was used to investigate the causes and display forms of flattery behaviors exhibited by master trainers toward institutional administrators in public education centers. The study group consisted of 15 master trainers and 10 administrators, selected using a purposive sampling method from six public education centers located in various districts of Kocaeli during the 2023-2024 academic year. The criterion sampling method, which is one of the purposive sampling techniques and allows for the study of cases that meet predetermined criteria (Yıldırım & Şimşek, 2007), was employed. The criterion here involved interviewing both master trainers and administrators working in public education centers.

A semi-structured interview form was developed, and the participants were asked the following open-ended questions:

1. What are the reasons behind master trainers' flattery behaviors toward their administrators?
2. How do you think master trainers exhibit flattery behaviors toward their administrators? Can you provide examples?
3. How do administrators react to flattery behaviors?

The data obtained from the interviews were recorded and transcribed. Various codes were generated from the transcribed data. The data collected from the sample group were analyzed and evaluated using descriptive and content analysis methods. The findings were organized into sub-themes and indicators for further expression and interpretation.

Conclusion and Discussion

The results of the study reveal that the reasons behind the flattery behaviors of master trainers towards their administrators in public education centers, based on the perspectives of both the master trainers and administrators, can be categorized into seven sub-themes: the desire to maintain their job, the wish to be assigned to a preferred or suitable position, seeking help, the need to sustain their economic income, the desire to cover up their failures or negligence in their work, the need for psychological comfort, and the desire to be noticed by higher authorities. The display forms of flattery behaviors, as reported by both master trainers and administrators, fall into eight sub-themes: giving gifts to administrators, visiting them, using specific communication styles with administrators, agreeing with everything the administrators say, offering food and beverages, acting differently according to the administrator's gender, complaining about colleagues to administrators, and displaying flattery toward higher authorities rather than direct supervisors.

The way administrators respond to flattery behaviors in public education centers also emerged in two sub-themes: positive and negative reactions. Administrators' positive reactions include assigning the master trainers new duties in the next academic year, giving them roles in various exhibitions or sales venues within the institution, assigning them to more comfortable and prestigious positions, asking them to take care of personal tasks, seeking information about other trainers through them, inviting them to lunch, believing that praise signifies respect, forming closer relationships, and approving everything the master trainers say. If administrators accept and encourage flattery behaviors, they may reward such behavior by promoting or assigning additional tasks to the master trainers, reinforcing the behavior (Konay & Kiral, 2023). Conversely, administrators' negative reactions involve maintaining formal assignments based on order, distancing themselves from the master trainer, focusing on the work quality of the master trainer, visiting courses to get to know the trainers, issuing warnings about the inappropriateness of flattery during meetings, and ignoring or expressing discomfort with the behavior.

Flattery is rooted in a relationship of mutual benefit. Thus, master trainers may flatter their administrators, showering them with praise in hopes of personal gain. The literature describes flattery as the act of "painting the other in different colors" (Okibe, 2020). If administrators enjoy such praise—since being flattered is generally pleasing—it may lead them to believe they are being respected. Over time, these behaviors can create a work environment where sycophants dominate, especially if the leaders in an organization tolerate flattery and reject criticism (Okutan, 2005).

The study also found that, while investigating flattery behaviors exhibited towards administrators, master trainers sometimes engage in flattery toward higher authorities above their direct supervisors. If an individual is strong enough and wishes to avoid being flattered, they may deny the expected benefits to the flatterer (Okutan, 2005).

Recommendations:

- During the research, it was observed that institutional administrators and master instructors did not have sufficient knowledge about the effects of flattery behaviors. As a suggestion, it may be useful to organize seminars on ethics and include flattering behaviors. Training on psychology can be included to prevent flattering personality development.
- Projects can be developed by conducting research on preventing flattering behaviors that may occur in institutions and work organizations. Studies can be carried out to prevent flattering behavior among employees or flattering behavior of managers to their superiors.
- Precautions (score ranking, experience, etc.) can be taken to prevent the emergence of sycophantic behavior when assigning to institutions. By making appointments based on merit, such behaviors that are considered unethical may not be rewarded.
- While conducting the research, the focus was on the flattering behavior of master instructors working in public education centers towards their managers. However, similar studies can be conducted among different work groups and different types of institutions in work organizations.