

## OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN DALKAVUKLUK DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ<sup>1</sup>

Doç. Dr. Erkan KIRAL  
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
erkankiral74@gmail.com

Öğr. Esin DİLAN DİLMAÇ,  
esin.dilmac@outlook.com

### Özet

Araştırmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen gönüllü 10 katılımcı oluşturmuştur. Çalışma grubundan elde edilen veriler betimsel ve içerik analiz teknikleri ile incelenmiştir. Elde edilen veriler tema ve alt temalara ayrılmış; frekans olarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; ortaokullardaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluğu nasıl anlamlandırdıklarına ilişkin görüşleri; dalkavukluk tanımı, dalkavukların kişilik özellikleri, dalkavukluğun kimlere karşı yapıldığı, dalkavukluğun nedenleri, dalkavukluğa ilişkin çözüm önerileri ve metafor olarak dalkavukluk şeklinde altı ana tema ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluğun tanımı teması; olumlu ve olumsuz olarak iki alt temada incelenmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukların kişilik özellikleri teması; olumsuz kişilik özellikleri olarak tek alt temada incelenmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluğun kimlere karşı yapıldığı teması; üstlere karşı dalkavukluk ve aynı konumdakilere karşı dalkavukluk olarak iki alt temada incelenmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluğun nedenleri teması; bireysel ve toplumsal nedenler olarak iki alt temada incelenmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluğun engellenmesi için çözüm önerileri teması; dalkavukluk davranışını sergileyen ve dalkavukluk davranışına maruz kalan olarak iki alt temada incelenmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre metafor olarak dalkavukluk teması; canlı ve cansız varlık olarak iki alt temada incelenmiştir. Benzer araştırmalar farklı okul türü, kademesi ve çalışma grupları ile yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dalkavukluk, yönetici, öğretmen

## SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS OPINIONS ABOUT SYCOPHANCY BEHAVIOR

### Abstract

The purpose of this research to find out how school administrators and teachers interpret their experiences concerning sycophancy. At this research, phenomenology design which is one of the qualitative research designs was used. The study group of the research consisted of volunteer 10 participants selected using the purposeful sampling method. The data of the study group was examined according to descriptive and content analysis techniques. The data was separated into themes and subthemes; they were evaluated as frequency. As a result, it was found that school administrators and teachers opinions about sycophancy include six main themes as; the definition of sycophancy, personality traits of sycophants, to whom sycophantic behavior is displayed, the reasons for sycophancy, solution offers for sycophancy and sycophancy as a metaphor. The definition of sycophancy theme

<sup>1</sup> Bu çalışma, Doç. Dr. Erkan KIRAL'ın danışmanlığındaki Esin Dilan DİLMAÇ'ın tezsiz yüksek lisans dönem projesinden üretilmiştir.

according to the opinions of school administrators and teachers was examined as two subthemes; positive and negative sycophancy. Personality traits of sycophants theme according to the opinions of administrators and teachers was examined as one subtheme; negative personality traits. To whom sycophantic behavior is displayed theme according to the opinions of administrators and teachers was examined as two subthemes; sycophancy to supervisors and sycophancy to the employee at the same position. The reasons for sycophancy theme according to the opinions of administrators and teachers were examined as two subthemes; personal and societal reasons. Solution offers for preventing sycophancy theme according to the opinions of administrators and teachers were examined as two subthemes; sycophants and the people exposed to sycophantic behavior. Sycophancy as a metaphor theme according to the opinions of administrators and teachers was examined as living being and non-living thing subthemes. Similar studies can be conducted with different school types, levels and study groups.

**Key Words:** Sycophancy, administrator, teacher

## GİRİŞ

Çağın koşulları gereği hayatın içinde yer alan bazı etik dışı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Giderek kalabalıklaşan ve karmaşıklaşan sosyal hayat içerisinde görece en sık karşılaşılan etik dışı davranışlardan biri de dalkavukluktur. Dalkavukluğa ilişkin alanyazında çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Türk Dil Kurumu ([TDK], 2021), saraylarda padişahları eğlendirmek amacıyla esprili sözler söyleme, yalakalık ve bireyin çıkar elde edeceği kişilere karşı aşırı saygı, sevgi gösterip yaranmaya çalışması olarak tanımlamıştır. Kırıl (2017) dalkavukluğu, kişinin kendi menfaatleri doğrultusunda çıkar sağlamak için söz, tutum ve davranışlarını menfaati olacağı kişiyi memnun edecek şekilde düzenlemesi, o kişiyi aşırı şekilde pohpohlaması ve ona yaranması olarak tanımlamıştır. Dalkavukları; riyakâr, samimiyetsiz ve kişiliksiz kişiler olarak ifade etmiştir. Dalkavukluk, çalışanların yöneticilerine karşı, onların gözünde iyi bir yerde olabilmek, bazı noktalarda ayrıcalık elde etmek ve özgürlük sınırlarını biraz genişletmek adına yaptıkları samimi gibi görünen ancak samimiyetsiz, ciddiyet dışı davranışlardır. Bireyler bu davranışı yaparak etik kuralların dışına çıkmaktadırlar (Gökçe, 2000; Başel, 2007). Biber'e (2017) göre dalkavukluk, yetenekleri ve potansiyelleri sınırlı ya da hiç olmayan kişilerin, menfaat elde etmek, konumunu koruyabilmek, hak etmedikleri mevkilere ulaşmak gibi çeşitli nedenlerle yaptıkları abartılı tavır ve hareketlerdir. Bu kişiler kendisinden daha üstün olduğunu düşündüğü kişilere tepkisel olarak tapma eğiliminde olan ezik olarak nitelendirilen kişilerdir. Kırıl (2017), dalkavukların davranışlarını kendi menfaatleri doğrultusunda şekillendirebilme yeteneğine sahip olduklarını, bu yüzden buldukları örgütün iklimine ve insanların tutumlarına göre değişme gösterebildiklerini ve bu tür davranış gösterenlerin göz boyayarak örgütlerde varlıklarını her zaman sürdürdüklerini ifade etmiştir. Dalkavukluk bir sanattır ve bunu herkes yapamaz. Dalkavuklar bu sanatını kendine has özellikleri ile her ortamda gösterebilirler. Nitekim dalkavuklar takındıkları tavır, geliştirdikleri söz ve davranış becerileri ile her dönemin adamı olabilirler.

Dalkavukluk, Tanzimat öncesi dönemde Osmanlı Devleti'nde bir meslek olarak yer almıştır. Bu işi yapanlara dalkavuk denmesinin sebebi kafalarına serpuş olarak taktıkları kavuktan dolayıdır. Dalkavukluk mesleğini yapanların, toplum içinde kolay ayırt edilebilmeleri için kavuklarına bir şey sarmaları yani "dal kavuk" olmaları emredilmiştir. Böylelikle dalkavuk adını aldıkları söylenebilir. Dalkavukların işi etrafında bulunanları çeşitli yollarla eğlendirmektedir. Dalkavukların; başlarında bulunan kâhyaları, yazılmış tüzükleri ve bu iş için aldıkları fiyatlarının olduğu görülmektedir. Para karşılığında dalkavuklara kötü söz söylenebildiği ya da fiziksel olarak darp edildiği bilinmektedir. Örneğin, Topkapı Sarayı'nın arşivlerinde bulunan belgelerde bazı fiyatlar şu şekildedir: "Yüze tokat atmak: 30 para; yüze kara sürmek: 37 para; çıplak kafaya vurmak: 45 para; merdivenden yuvarlama: 180 para; sakal boyama: 60 para" şeklindedir. Görüldüğü gibi insanlar dalkavukluğu geçmişte para karşılığında yapmışlardır. Bu nedenle dalkavukluğun tarihteki en eski mesleklerden biri olduğu söylenebilir (Okutan, 2005; Keskiner, 2011).

Osmanlı Devleti'nden bugüne kadar geçen dönemde artık dalkavukluk meslek olmasa da bu tarz bireyler ile hayatın tüm alanlarında karşılaşılabilirliği gözlemlenmektedir. Atılgan (2016), dalkavukların zamanın adetlerini savunup, zaman ve durumlar değiştiğinde, menfaatlerinin farklı noktalarda olduğunu gördükleri zaman bunlara yönelmesinin kaçınılmaz bir durum olduğunu, bunun adının duruma göre hareket etmek değil yalakalık olduğunu dile getirmiştir. Epirden (2017) ise yalakalığı kötü bir meslek olarak görmekte ve bunun kişilik bozukluğu olduğunu söylemektedir. Yalakalığın, mevki olarak iyi yerlere gelebilmiş ancak kapasite olarak düşük seviyede bulunan insanlara karşı sempatik görünmek, bu şekilde onların güvenlerini kazanarak onlardan faydalanmaya çalışmak için yapıldığını ifade etmiştir.

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

Genel olarak yalakalığın bu insanların yaşam şekli olduğunu dile getirmiştir. Akbulut'a göre kişiler menfaatleri doğrultusunda bu davranışa eğilim gösterebilmektedir. Zamanla bu davranış kişinin yaşam şekli haline alabilir. Bu yüzden yaptıklarının dalkavukluk olduğunun bile farkına varamayabilirler (2018). Özellikle iş yaşamında bu insanlara çokça rastlamak mümkündür. Bu insanlar çıkar sağlamak, bir konum elde edebilmek ya da sahip oldukları yeri koruyabilmek için dalkavukluğu bir araç, bir yol gibi kullanabilirler.

Akbulut dalkavukluğu, "yalakalık, yağcılık" olarak ifade etmiştir. Dalkavukluğun bir sanat olduğu ve her bireyin bunu yapamayacağı dile getirilmiştir (2018). Dalkavukluk sayesinde kişiler gelmek istediği noktaya daha hızlı ve kolay çıkabilirler. Nitekim dalkavuklar menfaatleri doğrultusunda bu davranışı öyle benimserler ki, zamanla bu davranış onların yaşam biçimi haline gelebilir. Öyleki dalkavuklar yaptıkları dalkavukluğun farkına bile varamayabilirler. Son dönemde bu tür kişilere her ortamda rastlamak mümkün olmakla birlikte, iş yaşamında daha fazla görülebilmektedir. Özellikle yöneticinin etrafında onları memnun etmek için fırfır dönen, şekilden şekle giren, yöneticilere çalışıyor görünebilmek için kendilerini görünür kılan, onlara el pençe divan duranlar bunların en güzel örnekleri olarak verilebilir. Dalkavuklar; çevresel, durumsal veya sosyal değişkenlere karşı kendilerini çok rahat değiştirebilme becerisine sahiptirler. Bu yönü ile bakıldığında kendini gösterim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Özçelik Sözer'e göre dalkavuklar bir konum elde edebilmek ya da buldukları konumu koruyabilmek için dalkavukluğu bir yol olarak görmekte ve kullanmaktadırlar (2017). Kişi kendisine ya da başkalarına çıkar sağlayabilmek için var olan gerçekleri saptırmaya, abartılı davranışlar göstermeye kadar her yolu deneyerek hedefine ulaşmaya çalışabilir. Esasında dalkavuklar genel olarak; yöneticinin duymak istediğini söylemekte ya da dürüstçe konuşmaktan özellikle kaçınmaktadırlar. Çünkü bu şekilde hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Yalakalık, toplum içerisinde hoş görülme ve insanlar tarafından kabullenilmeyen etik dışı bir davranış olmasına rağmen yaşamın birçok alanında görülmektedir. Çoğunlukla astlar ve üstler arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan dalkavukluk davranışı dışarıdan bakıldığında iyi niyetli gibi görünmesine rağmen ilerleyen süreçte eşdeğer konumdaki kişilerin, huzursuzluk hissetmesine ve tedirgin bir ortamın oluşmasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden de insanlar tarafından istenmeyen davranış olarak algılandığı söylenebilir (Gökçe, 2000; Gül, 2006; Tütüncü ve Akgündüz, 2014). Dalkavukluk kişilere göre farklılık gösterebilir. Dalkavukluk yapan dalkavuklar kendilerini; müptezel, müzmin, usta, liberal ve gizli şekilde ortaya çıkarabilir (Aşık, 2011). Bu kişiler kendilerini şu şekilde sergileyebilirler.

*Müptezel dalkavuklar:* Bunlar iktidarda bulunanların ya da maddi gücü olanların söyledikleri her şeyi olduğu gibi savunurlar. Bunların dalkavukluk yaptıklarını açık şekilde gösteren, geleceğe dönük menfaatleri belli olan kişiler oldukları söylenebilir. *Müzmin dalkavuklar:* Bu kişiler doğdukları andan itibaren ruhen hizmete hazır bulunan kişilerdir. Bunların dalkavukluğu her zaman çıkar elde etmek için değil, içlerinden geldikleri için yaptıkları söylenebilir. *Usta dalkavuklar:* Bu tarz dalkavuklar sayıca az olmalarına karşın özgül ağırlıkları ve etki oranları yüksek olabilmektedir. Etraflarına mevcudu eleştirel bir yaklaşım sergiler gibi görünürler ancak önemli noktalarda sergiledikleri dalkavukluk sayesinde etkilerini artırabilirler. Bu kişiler ancak dikkatle gözlem yapıldığı takdirde fark edilebilirler. Çok ince noktalarda öyle dalkavukluk sergilerler ki pek çok kişi onları anlamakta güçlük yaşayabilir. *Liberal dalkavuklar:* Bunlar, dış dünya ile sürekli etkileşim halinde bulunurlar. Özgürlük, demokrasi ve çağdaşlık kavramlarını çok sık kullanırlar. Kime nasıl davranması gerektiğini, ne derece dalkavukluk yapmaları gerektiğine onların ipini elinde tutanlar karar verirler. Bu kişiler ip ne tarafa çekilirse o tarafa hareket etme eğilimindedirler. *Gizli dalkavuklar:* Bu kişiler pek ön planda olmayıp arka planda çalışanlardır. Her şeyi tarafını tuttukları kişilerin lehine göre ayarlamakta ustadırlar. Kişi ile ilgili olumsuz durumları manipüle ederek, kişinin lehine çevirebilme becerisine sahiptirler.

Yaşamın içinde yer alan bu bireylerin, dalkavuk olarak nitelendirilmesine neden olan bazı ortak özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Okutan (2005) dalkavukların kişisel özelliklerinin genel olarak; ikiyüzlü, yağcı, övgücü, işgüzar, entrikacı, kurnaz, menfaatçi ve aldatıcı vb. gibi olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikleri gösteren kişiler şu şekilde açıklanabilir.

*İkiyüzlü (Riyakâr):* Kişinin yüzüne karşı başka konuşup, arkasından kötöleyen ya da eleştiren kişilik özelliğinde olan bireylerdir. TDK'nın (2021) tanımına göre ise "özü sözü bir olmayan" kişilere ikiyüzlü denilmektedir. Söyledikleri ile yaptıkları farklıdır. İkiyüzlülüğe karşı ünlü düşünür Mevlana'nın "Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol." sözleri tavsiye niteliğinde görülebilir. İkiyüzlülük dalkavukluğun yoldaşdır. Yüksel'e göre insanların bu davranışa yönelmesinin sebebi onaylanma ihtiyacından kaynaklanabilir (2017). *Yağcı:* Kişinin menfaatleri, çıkarları için başkasına yaranmaya çalışmasıdır. TDK'a göre (2021) dalkavukluk kelimesi ile eşdeğerdir. *Övgücü:* Kişinin çıkarları

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

gereği toplumda önemli makam ve mevkilere gelmiş kişilere karşı, abartılı ve gereksiz şekilde methiyeler düzmesidir. TDK'a göre birini gereksiz yere aşırı öven kişi olarak tanımlanmıştır (2021). Geçmişte ünlü şairlerin (Fuzuli, Baki vb.) devlet yöneticileri ya da toplumda önemli yere sahip kişiler için yazdıkları edebi eserlerde de bu durum açık bir biçimde görülebilir. *İşgüzar*: Kişinin gereksiz yere kendini ön plana çıkarmak için yapılan işe müdahil olmasıdır (TDK, 2021). Bu kişiler karşı tarafa iyi gözükebilmek için hiç gereği olmadığı halde sırf kendini gösterebilmek ve yararlanabilmek için o işe karışabilirler. *Entrikacı*: Bir işin yapılmasını ya da bozulmasını sağlamak için gizli çalışmalar yapan kişidir (TDK, 2021). Bu kişiler istemedikleri var olan bir şeyi yok etmek ya da istediği duruma getirebilmek için gizli faaliyet gösterebilirler. Dalkavuk kişilerin önemli özelliklerinden biridir. *Menfaatçi ve aldatıcı*: Çıkar elde etmeye çalışan kişidir (TDK, 2021). Bu kişilerin çıkarları doğrultusunda, makam ve mevki sahibi insanların sahip oldukları konuma göre fikir söyledikleri bilinmektedir. Bu kişiler etrafındaki kişileri kandırmaya çalışmaktadırlar. Bu yüzden dalkavukların menfaatçi olduğu kadar yalancı ve aldatıcı olduğu söylenebilir. *Kurnaz*: Çabuk inanan, insanları kandırıcı ve çeşitli oyunlarla amacına ulaşan, gözü açık kimselerdir (TDK, 2021). Bu kişiler kendilerinin reklamını iyi yaparlar. Sahip olmadıkları özellikleri varmış gibi abartılı şekilde anlatarak ya da başkalarına ait olan düşünceleri kendilerininmiş gibi ifade ettikleri söylenebilir. *Çıkarıcı*: Sadece kendi menfaatlerini düşünen kişidir (TDK, 2021). Keskiner (2011), dalkavuk kişilerin çıkarıcı ve arabozucu olduğunu dile getirmiştir. Bu kişiler yapılan işten başkasının ne yaşadığı ya da ne duruma düştüğüne aldırış etmeden kendi çıkarını ön planda tutabilmektedirler.

Dalkavukluk davranışı kişilik yapısıyla yakından ilişkili olsa da bu davranışın yapılmasında birçok neden olabilir. Bunların içinde en çok ön plana çıkan kişinin çıkar sağlama düşüncesi, belli bir konum elde edebilmesi, eksiklerini ya da hatalarını gizlemeye çalışması, gücün yanında yer almak istemesi, onu hissetme ihtiyacı vb. nedenler olabilir. Bu nedenlere ilişkin görüşler birbirine benzerlik gösterse de insanlar tarafından farklı şekilde anlaşılabilmektedir. Kişilerin bir konuma gelebilmek ya da işlerini korumak için seçtiği bir yol olarak görülen dalkavukluk, her ne kadar toplum tarafından hoş görülme davranış olarak görülse de bu davranışla yükselme sağlayan kişilere hiç bir tepki verilmediği söylenebilir. Bu davranışı yapan herkesin amaçlarına ulaştığını söylemek mümkün olmasa da Türkiye'de dalkavukluk, bunu yapanların işlerini çözmede yardımcı olabilmektedir. Yöneticilerin narsistik ihtiyaçlarını karşılama isteği ve bundan doyum sağlamları, bu tarz kişileri yanlarında tutmalarına neden olabilmektedir. Bu yüzden dalkavukların sayısında liyakatin önemsenmemesine bağlı olarak artış görülebilir. Bununla birlikte bu davranışın temelini erken yaşlarda atıldığı da ifade edilmektedir. Aynalanma süreci denilen evre, doğru şekilde tamamlanmadığında çocuğun kişiliğinin yapılmasında olumsuz izler bırakabilir. Bunun sonucunda ilerleyen yıllarda çocuğun bu eksikliğinden dolayı devamlı birilerinin gücünün altına sığınma ihtiyacı duyması dalkavukluk davranışı yapmasına neden olabilmektedir (Özçelik Sözer, 2017). Dalkavukluğa maruz kalan kişinin ilgisizliği, yoğunluğu ve dikkatsizliği dalkavukları aktif hale getirebilmektedir (Okutan, 2005). Yöneticiler dalkavukluk yapanları samimiyetsiz bulmalarına rağmen iki sebepten dolayı etrafında bulunmalarını tercih edebilirler. İlk sebep yöneticinin kişiliğinin okşanmasının hoşuna gitmesidir. Diğeri ise dalkavukların yöneticilerini mutlu etmek adına verilen her işi yapmak için çok çalışmasıdır (Tezel, 2018). Genel olarak dalkavukluk davranışına makam, mevki sahibi ekonomik gücü yüksek ve ünlü kişiler daha fazla maruz kalabilir. Yöneticilerin bireysel hazlarını bir kenara bırakıp, liyakate önem verip, yaptığı işten emin olan, donanımlı, dürüst, inandıkları yolda yürüyen, bilgi sahibi olan kişileri tercih etmesi ile dalkavukların azaltılacağı söylenebilir.

Dalkavukluğun son çeyrek yüzyılda Türkiye'de en büyük problemlerden biri haline geldiği görülebilir. Nitekim dalkavukluk yaparak iş bilmeyen pek çok kişi kendilerini önemli görevlere yükseltebilmektedir. Gerek resmi, gerek özel kurumların içerisinde bu davranışı gösteren birçok bireyin var olduğu söylenebilir. Dalkavukluk davranışının gerçekleşmesindeki temel etkenin ne olduğuna dair alanyazında fazla bilgi bulunmadığı görülmüştür. Dalkavukluk davranışı bu kadar yaygın sergilendiği, insanlar tarafından gözlemlenirken ve dillendirilirken olgu hakkında sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Dalkavukluğun derinlemesine incelenmesi, dalkavuklukla ilgili çalışmaların artırılması, toplumda bu davranışa ilişkin bir farkındalık yaratıp, bu davranışın azaltılmasına destek olabilir. Nitekim bu çalışmanın amacı da, okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Okul yöneticileri ve öğretmenler dalkavukluğu nasıl anlamlandırmaktadırlar?
- 2- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk yapan kişilerin özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre dalkavukluk davranışı kimlere karşı yapılmaktadır?

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

- 4- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışının nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?  
5- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışının engellenmesine ilişkin önerileri nelerdir?  
6- Okul yöneticileri ve öğretmenler dalkavukluğu neye benzetmektedirler?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Araştırmada dalkavukluğa ilişkin ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak için nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Nitekim olgu bilim deseni deneyimlenen durumu ve özü ortaya çıkarmada önemlidir. Olgu bilim deseni; farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan, olguların ortaya çıkarılmasına odaklanmaktadır (Merriam, 2009). Olgu bilim deseni ile dalkavukluk olgusunun betimlenmesi, derinlemesine incelenmesi ve tam olarak anlaşılması amaçlanmıştır. Katılımcıların dalkavukluk olgusuna ilişkin yaşamış oldukları deneyimle ilgili hissettikleri, algıları ve bunlara yüklediği anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Nitekim olgular insanların karşısına çok farklı şekilde çıkabilir. Bu kimi zaman olay, kimi zaman deneyim, kimi zaman algı şeklinde olabilir. Önemli olan kişinin bunları fark etmesi ve anlamlandırmasıdır. Bu çalışmada bu olguya ilişkin anlam ortaya konulmuştur.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden; ölçüt, kolay ulaşılabilir ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri ile belirlenmiştir. Nitekim amaçlı örnekleme yöntemleri zengin bilginin olduğu durumlarda derinlemesine inceleme yapmayı sağlayan nitel bir yöntemdir. Bu yönetime bağlı olarak örneklem belirlemek için seçilen okullar, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanarak araştırmacıların bulunduğu yerdeki ortaokullardan seçilmiştir. Sonrasında dalkavukluğa ilişkin görüş alınan okul yöneticileri ve öğretmenlerin MEB'e bağlı ortaokulda çalışıyor olması ve dalkavukluk davranışını deneyimlemiş ya da gözlemlemiş ve bu konu ile ilgili görüş bildirme potansiyeline sahip olması olarak belirlenen ölçütü karşılayan gönüllü katılımcılar arasından seçilmiştir. Ayrıca ele alınan dalkavukluk olgusuna ilişkin farklı görevleri olan katılımcıların algılarının da ortaya çıkarılması amaçlandığı için maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle de çalışma grubunu okul yöneticileri ve öğretmenler, farklı branşlarda görev yapan gönüllü katılımcılar oluşturmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim öğretim yılında X ili Y ilçesinde bulunan ortaokullarda çalışan 5 yönetici (Y) ve 5 öğretmen (Ö) oluşturmuştur. Nitekim olgu bilim çalışmalarında katılımcı sayısının 1 ile 10 arasında olabilir (Aydın, 2015). Katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Kod	Yaş	Görevi	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Hizmet Süresi
Nevin (Y1)	27	Yönetici	Kadın	Lisans	5 Yıl
Celal (Y2)	28	Yönetici	Erkek	Lisans	7 Yıl
Cemal (Y3)	33	Yönetici	Erkek	Yüksek Lisans	8 Yıl
Yasemin (Y4)	31	Yönetici	Kadın	Lisans	7 Yıl
Zeynep (Y5)	33	Yönetici	Kadın	Lisans	10 Yıl
Fatma (Ö1)	25	Öğretmen	Kadın	Lisans	3 Yıl
Ayşe (Ö2)	25	Öğretmen	Kadın	Lisans	2 Yıl
Dilek (Ö3)	25	Öğretmen	Kadın	Lisans	3 Yıl
Döndü (Ö4)	32	Öğretmen	Kadın	Lisans	7 Yıl
Pınar (Ö5)	26	Öğretmen	Kadın	Yüksek Lisans	3 Yıl

Tablo 1 incelendiğinde okul yöneticilerinin ikisinin erkek, üçünün kadın; dördünün lisans, birinin yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Yaşlarının 27- 33 yaş aralığında, hizmet sürelerinin ise 5-10 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin tamamının kadın; birinin yüksek lisans, dördünün lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Yaşlarının 25-32 yaş aralığında, hizmet sürelerinin 2-7 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama amacıyla öncelikle alanyazın taraması yapılmış ve elde edilen veriler doğrultusunda kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Dalkavukluk olgusuna ilişkin veriler, nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Genel olarak olgu bilim çalışmalarında yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış görüşmeler tercih edilebilir. Bu araştırmada araştırmacılar yarı yapılandırılmış görüşme formunu tercih etmiştir. Veri toplamak için "Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre dalkavukluk" adlı yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu araştırmacıların gözlemlerine, alanyazına dayalı olarak oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak form alan uzmanı iki öğretim üyesine değerlendirmeleri için sunulmuştur. Söz konusu uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formundaki maddelerde gerekli düzenlemeler yapılarak, birer yönetici ve öğretmenle pilot uygulama yapılmıştır. Onlardan alınan dönütler ile görüşme formunun son hali oluşturulmuş ve asıl uygulamaya geçilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik hazırlanan "Yönetici/Öğretmen Görüşme Formu" iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere, ikinci bölümde ise görüşme sorularına yer verilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışma grubunda yer alan okul yöneticileri ve öğretmenler ile görüşme yapmak için randevu alınmış ve görüşmeler ikinci araştırmacı vasıtası ile katılımcıların uygun gördüğü yer (ders sonrası derslik, dinlenme odası vb.) ve zamanda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara öncelikle dalkavukluk davranışı ile ilgili bilgi verilmiş, kimliklerinin gizli tutulacağı ifade edilmiş ve sonra onların konu ile ilgili varsa soruları alınarak, cevaplandırılmıştır. Akabinde görüşmenin içeriğine geçilmiş, görüşme formunda yer alan sorular kendilerine yüz yüze sorulmuştur. Bu esnada görüşmecilerin onayı alınarak görüşmelerin tamamı ses kaydına alınmıştır. Veri toplama süreci her bir katılımcı ile bu şekilde tamamlanmıştır.

Görüşme tekniği ile elde edilen verilerin analizinde içerik ve betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Betimsel analizde var olan durumun betimlenmesi amaçlanmaktadır. Elde edilen veriler temalar halinde düzenleneceği gibi görüşme sırasında kullanılan sorular dikkate alınarak da ortaya konulabilir. Elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunulabilir. Çalışmada elde edilen veriler, mantıklı ve anlaşılır bir biçimde betimlenmiş, sonra yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılarak okuyucuya sunulmuştur. Yine içerik analizi ile verilerin derinlemesine incelenmesi ve önceden belirgin olmayan temaların ortaya çıkarılması sağlanmıştır. İçerik analizi vasıtası ile benzer veriler, belirli kavramlar ve temalar altında bir araya getirilmiş, anlaşılır bir biçimde düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. İçerik analizinde açık ve seçici kodlama süreci izlenmiştir. Yazılı hale getirilen görüşme metni incelenmiş, kodlar ortaya çıkarılmıştır. Kodlama alan yazın, araştırma ve görüşme soruları göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Ortaya çıkan kodları altında toplayacak alt ve ana temalar görüşme soruları ve ilgili alan yazın doğrultusunda belirlenmiştir. Belirlenen kod ve temaların sunumunda tablolardan yararlanılmıştır. Dalkavukluk olgusu hem betimsel hem de içerik analizi ile incelenmiştir. Betimsel analizlerde problem alt cümlesinde yer alan sorular kullanılmış, içerik analizinde ise toplanan verilerden derinlemesine analiz edilerek önceden oluşturulmayan temalar ortaya çıkarılmıştır (Merriam, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme sonucunda ortaya çıkan veriler çalışmanın problem durumu ve alt problemlerine göre incelenmiş, alan yazına dayalı anlamlı bulgular ortaya çıkarılmış ve yorumlanmıştır. Çalışma verilerinin sunumunda anlaşılabilir bir dil kullanılmasına dikkat edilmiş ve gerekli durumlarda doğrudan alıntılar yapılarak çalışmanın güvenilirliği artırılmıştır. Ayrıca katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada katılımcı isimleri yerine içinde bulunan toplumun kültürüne uygun Pınar, Emine, Cemal gibi kod isimler verilmiştir.

### Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmada nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Mevcut durumu ortaya koymak için betimsel, ayrıntılı sonuçlara gitmek ve yorumlamak için de içerik analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın ana temaları araştırma problemlerine, alt temalar ve kodlar görüşme sonucu elde edilen verilere dayalı olarak belirlenmiştir. İçerik analizinde kodlamalardan yararlanılmıştır. Bu araştırmada geçerliği sağlamak için kodlanan veriler, iki alan uzmanına sunulmuştur. Ortaya çıkarılan kodların birbirleri ile ilişki durumu incelenerek, bunlara dayalı alt temalar oluşturulmuştur. Yapılan bu kontrol kodlaması ile aynı veri grupları kodlanarak, ortaya çıkan farklılıklar tartışılarak, verilerin anlaşılır ve daha güvenilir olması sağlanmaktadır (Miles ve Huberman, 2015). Bu çalışmada da gerek araştırmacıların gerekse alan uzmanlarının oluşturduğu kodlar, alt temalar ve temalara ilişkin yapılan karşılaştırma

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

sonrasında herhangi görüş ayrılığı bulunmamıştır. Bununla birlikte nitel araştırmada güvenilirliği artırmak için görüşme esnasında ve yazıya döküldükten sonra gerekli doğrultma yapılmış ve katılımcı ifadelerine ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Öyleki olgu bilim araştırmalarında yapılan görüşmelerde araştırmacının ulaştığı açıklamaları ve anlamları ilgili kişiye teyit ettirmesi, onun onayını alması çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini artıran bir unsurdur (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ayrıca araştırma sürecinde yapılanlar olduğu gibi aktararak araştırmacının güvenilirliği artırılmıştır (Creswell, 2016). Çalışmada kullanılan görüşme formunun görünüş ve kapsam geçerliği ise formun oluşturulması esnasında görüşü alınan uzmanlara ve formu oluşturan araştırmacılara dayandırılmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde, ortaokul yöneticileri ve öğretmenleri ile dalkavukluk davranışına ilişkin yapılan görüşmeler sonucunda verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular; tema, alt tema ve kodlar halinde düzenlenmiştir. Temaların açıklanmasında genelde doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmanın daha kolay anlaşılabilmesi ve bilgilere doğrudan ulaşılabilmesi için katılımcılardan elde edilen bulgular araştırmanın alt problemindeki sıraya uygun olarak aşağıda verilmiştir.

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Dalkavukluğu Nasıl Anlamlandırdıklarına İlişkin Bulgular

Araştırmada bu konu ile ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan "Dalkavukluk sizin için ne anlama geliyor?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukluğun Tanımı

Tema	Alt Tema	Kodlar	Yönetici	f	Öğretmen	f
Dalkavukluğun Tanımı	Olumlu	Mutlu etme	Celal	1	-	-
		İyi söz söyleme	-	-	Fatma	1
	Olumsuz	Menfaat sağlama	-	-	Dilek	1
		Yaranma	Yasemin	1	Ayşe, Döndü, Pınar	3
		Yalalaklık	Nevin, Cemal, Zeynep	3	-	-

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlere göre dalkavukluğun tanımı temasının iki alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Bu temalar "olumlu" (mutlu etme, iyi söz söyleme) ve "olumsuz" (menfaat sağlama, yaranma, yalalaklık) şeklindedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çoğu (f: 8) dalkavukluğu olumsuz olarak tanımlarken, az sayıda kişinin (f: 2) olumlu olarak tanımladığı görülmüştür. Olumlu tanımlama alt temasında yer alan kodlar, iyi söz söyleme ve mutlu etme eşit frekansa (f: 1) sahiptir. Olumsuz tanımlama alt temasında, en fazla frekansa ait kod (f: 4) yaranma olarak belirlenirken; en az frekansa ait kod (f: 1) menfaat sağlamadır.

Dalkavukluk kavramını olumlu açıdan nitelendirmesine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin ifadelerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "Karşıdaki insanı mutlu ederek, kendi iş ve işlemlerini daha rahat daha kolay istediği şekilde yaptırmaktır." (Celal)
- "İnsanların bir yerlere gelmek için, insanlara karşı yaptığı iyi söz, davranışların tamamıdır." (Fatma)

Dalkavukluk kavramını olumsuz açıdan nitelendirmesine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin ifadelerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "Bir insanın özellikle işi düştüğü zamanlarda iyi davranması, suyuna gitmesi böyle kendi işini bu şekilde yaptırmaya çalışmasıdır." (Dilek)
- "Kendisinden üst makamda bulunan kişilere yaranmaya çalışmak diye düşünüyorum." (Ayşe)
- "Gücün nerede olduğunu bulup ona doğru yönelme, ona karşı yapılan yalalaklıktır." (Zeynep)

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukların Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada bu konu ile ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan "Okulunuzda dalkavukluk yapan insanlar var mı?/ Bu insanların kişilik özellikleri nelerdir?" sorularına verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukların Kişilik Özellikleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	Yönetici	f	Öğretmen	f
Kişilik Özellikleri	Olumsuz Kişilik Özellikleri	Özgüveni eksik	Celal, Cemal, Yasemin	3	Fatma	1
		Korkak	-	-	Ayşe	1
		Fırsatçı	Celal	1	-	-
		Samimiyetsiz	-	-	Ayşe, Dilek, Pınar	3
		Pasif	Yasemin	1	-	-
		İkiyüzlü	Nevin	1	-	-
		Pragmatist (Faydacı)	Zeynep	1	Döndü	1
		Yalancı	Nevin	1	-	-

Katılımcıların tamamı okulda dalkavukluk yapan insanların olduğunu ifade etmişlerdir. Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlere göre dalkavukluk davranışını yapanların kişilik özellikleri temasının bir alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Bu tema "olumsuz kişilik özellikleri" (özgüveni eksik, korkak, fırsatçı, samimiyetsiz, pasif, ikiyüzlü, pragmatist, yalancı) şeklindedir. Olumsuz kişilik özellikleri alt temasında en çok frekansa sahip kod (f: 4) özgüveninin eksik olmasıdır. En az frekansa sahip olan kodlar ise (f: 1) korkak, fırsatçı, pasif, ikiyüzlü ve yalancı kodlarıdır.

Olumsuz kişilik özellikleri açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "Kişilikleri oturmamış, özgüveni eksik bir yapıya sahiptir bu kişiler." (Celal)
- "Belli bir yere gelememe korkusu olan insanlardır." (Ayşe)
- "Bu insanlar fırsat kollayan, fırsatçı kişiliğe sahiptir." (Celal)
- "Böyle davranan kişileri samimiyetsiz buluyorum." (Dilek)
- "Daha pasif, özgüveni düşük, işlerini kolaylaştırma amacıyla başkasına yaranmaya çalışan tiplerdir." (Yasemin)
- "Bu kişiler ikiyüzlü davranışlar sergilerler." (Nevin)
- "Güç merkezine giderler. Okul içerisinde otorite ya da güçlü olduklarına inandıkları kimse onunla daha samimi olmaya çalışmak için uğraşan kişilerdir." (Zeynep)
- " Bunlar yalancıdırlar." (Nevin)

#### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukluk Davranışının Kimlere Karşı Yapıldığına İlişkin Bulgular

Araştırmada konu ile ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan "Dalkavukluk davranışını kimlere karşı yapıyorlar?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukluk Davranışının Kimlere Karşı Yapıldığı

Tema	Alt Tema	Kodlar	Yönetici	f	Öğretmen	f
Dalkavukluk Davranışının Kimlere Karşı Yapıldığı	Üstlere Karşı Dalkavukluk	Üst Yönetim (Şube müdürü, Milli Eğitim Müdürü)	Celal	1	-	-
		Müdür	Nevin, Cemal, Yasemin, Zeynep	4	Fatma, Ayşe, Dilek, Pınar	4
		Müdür Yardımcısı	-	-	Ayşe, Pınar	2
	Aynı Konumdakilere Karşı Dalkavukluk	Öğretmen (İş arkadaşları)	Celal	1	Döndü	1
		Sosyal Arkadaş	-	-	Ayşe, Döndü	2

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlere göre dalkavukluk davranışının kimlere karşı yapıldığı temasının iki alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Bu temalar "üstlere karşı dalkavukluk" (üst yönetim, müdür, müdür yardımcısı) ve "aynı konumdakilere karşı dalkavukluk" (öğretmen, sosyal arkadaş) şeklindedir. Okul yöneticileri ve



öğretmenlerin çoğu (f: 11) dalkavukluğun üstlere karşı yapıldığını ifade ederken; az sayıda kişi (f: 4) aynı konumdakilere karşı da yapıldığını ifade etmiştir. Üstlere karşı dalkavukluk alt temasında en çok frekansa (f: 8) sahip olan kodun müdür, en az frekansa (f: 1) sahip olan kodun ise üst yönetim olduğu tespit edilmiştir. Aynı konumdakilere karşı dalkavukluk alt temasında ise öğretmenlerin ve sosyal arkadaşların eşit sayıda frekansa (f: 2) sahip olduğu görülmüştür.

Üstlere karşı dalkavukluk açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "Kendilerinden daha yüksek mevki, makamdaki kişilere karşı yapıyorlar." (Celal)
- "Yönetimde bulunan müdür ya da iktidar sahibi kimse ona karşı yapıyorlar." (Cemal)
- "Müdüre ve müdür yardımcısına yaranmaya çalışanlar oluyor." (Ayşe)

Aynı konumdakilere karşı dalkavukluk açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "Eşdeğer makamlarda olup, iş gördürmek istedikleri kişilere karşı yapıyorlar." (Celal)
- "Sosyal ilişkilerinde arkadaşlarına karşı yapıyorlar." (Döndü)

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukluğun Nedenlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada bu konu ile ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan "İnsanların dalkavukluk davranışını göstermesinin nedenleri neler olabilir?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler Tablo 5 'de özetlenmiştir.

Tablo 5: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukluğun Nedenleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	Yönetici	f	Öğretmen	f
Dalkavukluğun Nedenleri	Bireysel Nedenler	Tembellik	Cemal	1	-	-
		İşini yaptırmak	Nevin	1	-	-
		Özgüven eksikliği	Celal, Cemal	2	Fatma, Dilek	2
		Kayrılma isteği	Zeynep	1	-	-
		Korku	-	-	Fatma	1
		Kendini güçlü hissetmek	Zeynep	1	-	-
		Hatalarının göz ardı edilmesi	Cemal, Zeynep	2	Fatma	1
		İşlerini kolaylaştırma	Yasemin	1	-	-
		Menfaat sağlama	Yasemin, Zeynep	2	Döndü, Pınar	2
		Toplumsal Nedenler	Statü	-	-	Ayşe, Döndü
Kabul görme	-		-	Döndü	1	

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlere göre dalkavukluğun nedenleri temasının iki alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Bu temalar "bireysel nedenler" (tembellik, işini yaptırmak, özgüven eksikliği, kayrılma isteği, korku, kendini güçlü hissetmek, hatalarının göz ardı edilmesi, işlerini kolaylaştırma, menfaat sağlama) ve "toplumsal nedenler" (statü, kabul görme) şeklindedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çoğu (f: 17) kişilerin dalkavukluk yapmasının bireysel nedenlere dayandığını ifade ederken, az sayıda katılımcı (f: 3) toplumsal nedenlerden dolayı kişilerin bu davranışa yöneldiğini ifade etmiştir. Bireysel nedenler alt temasında en çok frekansa (f: 4) sahip kodlar menfaat sağlama ve özgüven eksikliğidir. En az frekansa (f: 1) sahip kodlar ise tembellik, işini yaptırmak, kayrılma isteği, korku, kendini güçlü hissetmek ve işlerini kolaylaştırmadır. Toplumsal nedenler alt temasında en çok frekansa (f: 2) sahip kod statü elde etmektedir. En az frekansa (f: 1) sahip kodun ise kabul görme olduğu tespit edilmiştir.

Bireysel nedenler açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "İş yapmak istemiyor." (Cemal)
- "İstedikleri olsun, işleri görülsün diye." (Nevin)
- "Kendilerine güvenmemeleri." (Dilek)
- "Kendi menfaatine göre bir durum olursa kendi tarafına kayrılmasını istemeleri." (Zeynep)
- "Korkuyorlar" (Fatma)

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

- "Kendini daha güçlü hissetmek istemesi." (Zeynep)
- "Yaptığı hataların görmezden gelinmesini istemesi." (Cemal)
- "Dalkavukluğun nedenleri bence işlerini kolaylaştırma." (Yasemin)
- "Kendi menfaatleri doğrultusunda birilerinden bir şey elde etmek için yalakalık yaparlar." (Pınar)

Toplumsal nedenler açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

- "Bir yerlere gelebilmek, statü elde etmek için olabilir. Terfi için olabilir." (Ayşe)
- "Bir arkadaş ortamına girmek için olabilir." (Döndü)

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukluğun Engellenmesi İçin Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada bu konu ile ilgili yöneticilere ve öğretmenlere sorulan "Dalkavukluk davranışını engellemek için neler yapılmalıdır, önerileriniz nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Dalkavukluğun Engellenmesi İçin Çözüm Önerileri

Tema	Alt Tema	Kodlar	Yönetici	f	Öğretmen	f
Çözüm Önerileri	Dalkavukluk Davranışını Sergileyen	Özgüven kazanması	-	-	Dilek	1
		Öz değerlendirme yapması	-	-	Dilek	1
		İstekleri için çabalaması	-	-	Döndü	1
		Hatalarının söylenmesi	Yasemin	1	-	-
		Psikolojik destek ve eğitim verilmesi	Celal	1	Pınar	1
	Dalkavukluk Davranışına Maruz Kalan	Adaletli davranılması	-	-	Fatma, Ayşe	2
		Liyakate uygun davranılması	Zeynep	1	-	-
		İrdeleyici olması	Zeynep	1	Fatma, Ayşe	2
		Prim vermemesi	Cemal, Yasemin, Zeynep	3	-	-
		Dalkavukların isteklerini yapmaması	Nevin	1	-	-

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlere göre dalkavukluğun engellenmesi için çözüm önerileri temasının iki alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Bu temalar "dalkavukluk davranışını sergileyen" (özgüven kazanması, öz değerlendirme yapması, istekleri için çabalaması, hatalarının söylenmesi, psikolojik destek ve eğitim verilmesi) ve "dalkavukluk davranışına maruz kalan" (adaletli davranılması, irdeleyici olması, liyakate uygun davranılması, prim vermemesi, dalkavukların isteklerini yapmaması) şeklindedir. Dalkavukluk davranışını sergileyen alt temasında en çok frekansa (f: 2) sahip kod psikolojik destek ve eğitim verilmesidir. En az frekansa (f: 1) sahip kodlar özgüven kazanması, öz değerlendirme yapması, istekleri için çabalaması ve hatalarının söylenmesi olduğu görülmüştür. Dalkavukluk davranışına maruz kalan alt temasında en çok frekansa (f: 3) sahip kodlar irdeleyici olması ve prim vermemesidir. En az frekansa (f: 1) sahip kodlar ise liyakate uygun davranılması ve dalkavukların isteklerini yapmamasıdır.

Dalkavukluk davranışını sergileyen açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

- "Bu davranışı engellemek kişinin kendisinde biten bir şey. Bu kişilerin özgüvenlerini destekleyecek bir şeyler yapılabilir." (Dilek)
- "Bu tamamen kişinin kendisinin isteyip farkına varıp öz değerlendirme yapıp kendi başına yapabileceği bir şey. Kendi kendini düzeltmeli insan." (Dilek)
- "İstedığı şeyleri kendi çabasıyla alacak dalkavukluk yapmaya ihtiyacı kalmayacak." (Döndü)
- "Yaptıklarının yanlış olduğu ifade edilmeli." (Yasemin)
- "Özgüvenlerini getirecek, kişiliklerini geliştirerek kendilerini gerçekleştirebilecekleri psikolojik destek ve"

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

eğitimler verilmeli." (Celal)

Dalkavukluk davranışına maruz kalan açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "Adil davranımdır. Yönetici kendisine bu tarz gelen insanları ayırt edebilmeli ve bunları engellemek için herkese eşit davranabilir." (Fatma)
- "Liyakatin olması, çalışanla çalışmayanın ayırt edilmesi gerekir." (Zeynep)
- "Müdür ya da müdür yardımcısı bu insanları ayırt edebilmek için irdeleyici olmalı, insanları seçebilmeli." (Ayşe)
- "Bu işin engellenmesi için baştaki kimse buna prim vermeyecek." (Cemal)
- "Genelde isteklerinin yapmıyorum. Engellemiş oluyorum otomatik olarak." (Nevin)

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Metafor Olarak Dalkavukluğa İlişkin Bulgular

Araştırmada bu konu ile ilgili yöneticilere ve öğretmenlere sorulan "Dalkavukluğu bir şeye (nesne, canlı organizma, makine vs.) benzetseydiniz neye benzetirdiniz, neden?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler Tablo 7 'de özetlenmiştir.

Tablo 7: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Metafor Olarak Dalkavukluk

Tema	Alt Tema	Kodlar	Yönetici	f	Öğretmen	f
Metafor Olarak Dalkavukluk	Canlı varlık (Hayvan)	Kedi	Nevin, Celal, Cemal	3	Ayşe, Dilek	2
		Köpek	-	-	Fatma	1
		Parazit	Yasemin, Zeynep	2	-	-
		Bukalemun	-	-	Pınar	1
	Cansız varlık (Nesne)	Çamur	-	-	Döndü	1

Tablo 7 incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlere göre metafor olarak dalkavukluk temasının iki alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Bu temalar "canlı varlık" (kedi, köpek, parazit, bukalemun) ve "cansız varlık" (çamur) şeklindedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çoğu (f: 9) dalkavukluğu canlı varlıklara benzetirken; az sayıda katılımcı (f: 1) cansız varlığa benzetmiştir. Canlı varlık alt temasında, en çok frekansa (f: 5) sahip kod kedidir. En az frekansa (f: 1) sahip kodların ise köpek ve bukalemun olduğu görülmüştür. Cansız varlık alt temasında (f: 1) tek kodun çamur olduğu görülmüştür.

Canlı varlık açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadelerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- "Kedi çünkü her şeyi istekleri görülene kadar yapar ve iş bitince nankörlük yaparlar." (Nevin)
- "Köpek çünkü köpekler gibi yaranmaya çalışırlar." (Fatma)
- "Pire, bit, kene çünkü kanını emer en sonunda patlarlar. Dalkavuklar da aynı şekilde bir süre sonra buradan alacağı bitince daha güçlü birini görürse diğer tarafa gider." (Zeynep)
- "Bukalemun çünkü onlarda dalkavuklar gibi renk değiştiriyorlar. Kimden çıkar elde edeceklerse o tarafa geçiyorlar." (Pınar)

Cansız varlık açısından okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin ifadeye aşağıda yer verilmiştir.

- "Dalkavukluğu çamura benzetirdim çünkü çamur pis bir şeydir ve izi kalır." (Döndü)

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler, dalkavukluğun tanımına ilişkin olumlu ve olumsuz görüş bildirmişlerdir. Dalkavukluğun tanımına yönelik olumlu tanımlama altında, mutlu etme ve iyi söz söyleme; olumsuz tanımlama altında, menfaat sağlama, yaranma ve yalakalık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların dalkavukluk kavramı yerine ağırlıklı olarak yalakalık kavramını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Öyle ki alanyazında sınırlı sayıda olan çalışmalar (Gökçe, 2000; Yüksel, 2017; Kırıl, 2017, Akçadağ, 2017; Konay, 2019) incelediğinde de dalkavukluğun

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

çıklarları doğrultusunda insanların bireylere çeşitli yollarla yaklaşma tarzı olarak ele alındığı söylenebilir. Her canlı gibi insanlar da ruhunu okşayan davranışlar karşısında mutluluk seviyesi arttığı için daha ılımlı, daha kabullenici bir tavır takınabilmektedir. Bu da çevresindekiler tarafından isteklerini gerçekleştirmek için kullanılmasına neden olabilir. Dalkavukluk olarak nitelendirilen davranış da karşı taraf hakkında elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu bilgilerden faydalanarak onların hoşuna gidecek ve onları mutlu edecek şekilde hareket etmektedir. Yaşamın birçok alanında insanoğlunun karşısına çıkan dalkavukluk davranışının temelindeki unsurlardan biri menfaat sağlama olabilir. Nitekim Akbulut (2018), dalkavukluğu kişilerin menfaatleri doğrultusunda diğer kişilere hak etmediği güzel sözleri söyleme olarak tanımlamıştır. Tezel (2018) ise dalkavukluğu "yalakalık, evet efendimcilik" olarak tanımlamıştır. Gökçe (2000), yalakalığı tanımlarken kişinin karşısındakini kandırmak, hak ettiğinden fazlasına sahip olmak için karşı tarafa ayrıcalıklı durumlar yaratmaya çalışmak olduğunu ifade etmiştir. Yüksel'e göre (2017), yalakalık davranışının temel sebebi yaranma ve menfaat sağlamaktır. Öyleki Gül (2006), çalışmasında yer alan yaranma davranışı ve yakınlığı kullanarak çıkar sağlama da dalkavukluğun içeriğinde yer almaktadır. Araştırmacı insanların zorlaşan hayat şartları gereği yaşamlarını devam ettirebilmek adına istemeyerek bile olsa dalkavukluk davranışı gösterebileceğini ifade etmiştir. Konay'a (2019) göre kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri onların dalkavukluk yapmalarının temel nedenlerinden biridir. Dalkavukluk davranışları kişilerin hayatta kalmak için fiziksel ihtiyaçlarını gidermekten başlayıp ait olma, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamalarına da yardımcı olabilmektedir. Görüldüğü gibi dalkavukluğa ilişkin bakışlar bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmada dalkavukların olumsuz kişilik özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcılar dalkavukların; özgüveni eksik, korkak, fırsatçı, samimiyetsiz, pasif, ikiyüzlü, yalancı ve pragmatist (faydacı) gibi olumsuz kişilik özelliklerine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular incelendiğinde; katılımcılar dalkavukluğu etik dışı olarak nitelendirmiş ve olumsuz kişilik özelliklerine sahip kişilerin bu davranışa daha çok yöneldiğini belirtmişlerdir. Bireylerin özgüven eksiklikleri onların dalkavukluk davranışına yönelmelerine neden olabilir. Ayrıca kişisel bilgi ve beceri eksiklikleri nedeniyle ulaşamadıkları bazı durumları, istedikleri yöne çevirebilmek için bu davranıştan faydalandıkları düşünülebilir. Bunun dışında bireyin pragmatist yönünün ağır basması da dalkavukluk davranışı sergilemesine yol açabilir. Esasında insanların tüm faaliyetlerinin temelinde faydacılık olduğu söylenebilir. Pek tabidir ki bunun sınırının çizilmesi gerekmektedir. Kişinin ahlaki ve etik unsurları göz önünde bulundurup, davranışlarını ona göre düzenlemesi gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında dalkavukluk davranışı sergilenerek elde edilen her neyse bunun toplumsal değil de bireysel olduğunu söylemek mümkündür. Dalkavukluk davranışı da toplumda kabul görmeyen etik dışı davranışlardan biridir. Nitekim Yüksel (2017), dalkavukları, menfaat sağlamak için her türlü şekle giren, kendine olan saygısını kaybetmiş omurgasız insanlar olarak tanımlamıştır. Başka tanımlamada ise dalkavukluk yapan kişilerin öz saygısını yitirmiş bireyler olduğu ifade edilmiştir (Akbulut, 2018). Biber'e (2017) göre dalkavuklar; onuru, kuvveti, değeri olmayan, kendini yeterli bulmayan, ruhsal doygunluğa ulaşmamış, dalkavukluk yapmayanlar tarafından hor görülen insanlardır. Epirden (2017), dalkavukluk yapan kişilerin; korkak ve menfaatçi olduklarını belirtmektedir. Görüldüğü gibi söz konusu kişilik özellikleri ile araştırmacıların ortaya çıkardıkları olumsuz kişilik özelliklerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada katılımcılar dalkavukluk davranışının; üst yönetim, müdür ve müdür yardımcısı gibi üstler ile öğretmen ve sosyal arkadaş gibi aynı konumdaki kişilere karşı yapıldığını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi dalkavukluk davranışı yaşamın her alanında herkese karşı yapılabilir. Dalkavukluk aslında bazı insanlar için bir yaşam biçimidir. Onların yaşamında yer etmiştir. Yüksel (2017), bu davranışı kişinin hayatının her alanında farkında olmadan yaptığını her an her yerde olduğunu dile getirmiştir. Dolmuş ile giderken şoföre, velisi bulunduğu öğrencinin öğretmenine, sokaktaki kişilere, bahşiş için müşterilerine vb. örnekler verilebilir. Bunun dışında kişilerin kendinden bilgi, beceri düzeyi ya da statü olarak daha yüksek düzeyde olduğunu düşündüğü; çıkar sağlayabileceği, yaşadığı sorunları emek harcamadan çözebileceği durumlara veya kişilere karşı da dalkavukluk yaptığı söylenebilir. Gül (2006) yaranma davranışının astlar ve üstler arasında daha çok karşılaştığını ve aynı konumda bulunanlar arasında huzursuzluk ve tedirginlik hissi yarattığını ifade etmiştir. İş yaşamında bu tarz davranışların genellikle yönetim kademesinde bulunan ya da üst düzey yetkili kimler ise onlara karşı yapıldığı gözlenebilmektedir. Kırıl (2017) genel olarak örgütte dalkavukluk davranışının üst kademe de bulunan yöneticilere ve aynı konumda bulunan iş arkadaşlarına karşı yapıldığını tespit etmiştir. Akçadağ (2017), örgütsel dalkavukluğun her düzey örgüt elemanları arasında gerçekleştiğini ifade etmiştir. Özçelik Sözer (2017), "Çevrenizde yöneticinizin etrafında her istediğini sorgusuz sualsiz yerine getiren, sevimli görünmek için her türlü oyunu çeviren kişilerin var olduğunu görebilirsiniz" diyerek dalkavukluğun her yerde yapılabileceğini dile getirmiştir. Görüldüğü gibi dalkavukluk davranışı çıkar sağlamak adına çıkar sağlanacak insanlara karşı yer, zaman,

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

konum gözetmeksizin yapılan bir davranış olabilmektedir. Ancak örgütsel anlamda yönetim kademesinde bulunan insanlara karşı bu davranışın daha fazla sergilendiği söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen bulgular alanyazını ile de tutarlılık göstermektedir.

Araştırmada katılımcılar dalkavukluğun bireysel ve toplumsal nedenleri olduğunu belirtmişlerdir. Dalkavukluğun bireysel nedenlerinin; tembellik, işini yaptırma, özgüven eksikliği, kayırılma isteği, korku, kendini güçlü hissetmek, hatalarının göz ardı edilmesi, işlerini kolaylaştırma ve menfaat sağlama; toplumsal nedenlerinin, statü ve kabul görme olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi bireylerin dalkavukluk davranışı yapmasında birden fazla nedenin var olduğu söylenebilir. İnsanların çalıştıkları örgütlerde etik dışı davranışlara yönelmesindeki sebepler ile dalkavukluk davranışını göstermelerindeki sebepler birbirine benzerlik göstermektedir. Her ikisinde de birey, çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Bireyin yaptığı ya da yapacağı iş ile ilgili kendini yeterli bulmamasının getirdiği özgüven eksikliği, kendi güçsüzlüğünü gizlemek için gücün arkasında durmaya çalışması, bireysel çıkarları ön plana alması, hata yapmaktan korkması ya da yaptığı hataların karşısına çıkma ihtimalinin olması bu sebepten dolayı hatalarını gizlemeye çalışması, menfaat sağlama isteği gibi çeşitli durumlar onun dalkavukluk davranışına yönelmesine yol açabilir. Dalkavukluk davranışı her ne kadar insanlar tarafından etik dışı bir davranış olarak kabul edilse de birey tarafından başarıya giden yolda yapılması gereken bir davranış olarak görülebilir. Özçelik Sözer (2017), kişilerin dalkavukluk davranışı göstermesinin altında menfaat sağlamak ya da bir konum elde edebilmek olduğunu ifade etmiştir. Örgüt çalışanları terfi, kademe ilerlemesi, ücretle ödüllendirme, ücret artışı gibi kendine çıkarı olduğunu düşündüğü konularda üst yönetime karşı kendilerini hoş göstermeye çalışarak dalkavukluk davranışı sergileyebilir, bunu da normal bir davranış olarak ifade edebilirler. Konay (2019) dalkavukların örgüt içerisinde sergiledikleri dalkavukluğun onların terfi alma, kademe ilerlemesi gibi çıkar elde etmelerine etkisi olacağını ifade etmiştir.

Araştırmada dalkavukluk davranışının önlenmesine ilişkin çözüm önerilerinin dalkavukluk davranışını sergileyen ve dalkavukluk davranışına maruz kalanlara yönelik olarak ele alınabileceği tespit edilmiştir. Dalkavukluk davranışını sergileyenlere; özgüven kazanması, öz değerlendirme yapması, istekleri için çabalaması, psikolojik destek ve eğitim verilmesi gibi çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Dalkavukluk davranışına maruz kalanların; adaletli davranması, irdeleyici olması, liyakate uygun davranması, prim vermemesi ve dalkavukların isteklerini yapmaması gibi çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde; bu davranışın ortadan kaldırılması için hem bireysel hem toplumsal boyutta çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Kişilerin bu davranışı yapmalarına iten sebeplerin ortadan kaldırılmasıyla söz konusu davranış sönebilir. Bunun dışında asıl yapılması gereken kişinin kendisini fark etmesi ve bu durumu düzeltmek istemesidir. Eksikliğini hissettiği şeylerin yerine dalkavukluğu koymaktansa bu eksiklerin giderilmesi için kendince çözüm üretebilmesi daha kalıcı bir yol olabilir. Öncelikle bireyler kendilerine olan güvenlerini kazanmalı, öz saygılarını yükseltmeli ve kendilerini sürekli yenileyebilecek şekilde değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Eğitim örgütlerinde müfredatın hayatın içinde kullanılacak, bireylerin benlik gelişimlerini destekleyebilecek şekilde düzenlenmesi çözüm olabilirken, bireysel olarak da kişinin eksiklik hissettikleri yerlerde bunları gidermek adına gerekli eğitimleri kendi çabalarıyla gerçekleştirmesi dalkavukluk davranışının azalmasına katkı sağlayabilir. Dalkavukluk davranışına maruz kalan kişilerin bu konuda adil ve eşit davranmaları, seçimlerinde nitelik konusunu ön planda tutmalarının önemli olduğu söylenebilir. Bu şekilde dalkavukluk davranışının azaltılabileceği değerlendirilmektedir. Tam tersi durumda davranışa maruz kalan kişilerin sağlıklı bir bakış açısına sahip olmaması, bu davranış yapanları ayırt edememesi ve buna prim vermesi davranışın pekişmesine yol açabilir ve diğer kişilerin de bu davranışa yönelmesine neden olabilir. Davranışı engellemeye çalışırken tam tersi daha yaygın hale getirebilir. Bu yüzden davranışa maruz kalanların daha dikkatli olması gerekmektedir. Bu dikkati sağlamada iki önemli unsura dikkat çekmek gerekmektedir. Bunlardan biri bu davranışa prim vermemek diğeri ise kayırmacıdır. Özçelik Sözer (2017), etrafta dalkavukların olmaması için kişilerin bu davranışlarını ödüllendirmek yerine prim vermemek gerektiğini belirtmektedir. Erdem, Çeribaş ve Karataş'a (2013) göre, liyakate uyma ve eşit, adil davranma yerine eş, dost, tanıdık, arkadaş durumlarını gözeterek istihdam sağlama konusunda bu kriterlerin baz alınmasıyla kayırmacılık ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılığın her türlü de kişileri dalkavukluk davranışına iten sebeplerden biridir. Bu sebepten dolayı davranışın engellenebilmesi için liyakate önem verilmelidir. Liyakatin olmadığı yerde sadece dalkavukluk davranışı ortaya çıkmakla kalmaz diğer çalışanların da motivasyonu, örgüte bağlılığı, astlarına ve üstlerine olan saygısı ve sevgisi azalmaya başlayabilir. Yöneticiler çıkar sağlamaya çalışan kişilerin yaptığı dalkavukluk davranışının etik dışı davranış olduğunu bu davranış yapan kişiye, tutum ve sözleri ile hissettirebilmelidir. Dalkavukların elde etmek istediklerini bu şekilde elde edemeyeceğini davranışları ile de gösterebilmelidir. Öyleki dalkavuklar, dalkavukluk

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

davranışı sergileyerek istediklerini elde edemeyeceğini anladıklarında belki de bu davranışları sergilemeyi bırakabilirler.

Araştırmada katılımcıların dalkavukluğa ilişkin görüşleri canlı ve cansız varlık olarak incelenmiştir. Katılımcılar canlı varlık olarak dalkavukluk davranışını yapanları, kedi, köpek, parazit ve bukalemun; cansız varlık olarak çamura benzetmişlerdir. Elde edilen bulgular incelendiğinde; katılımcıların çeşitli hayvanların olumsuz yönleri ile dalkavukluk davranışını yapanları ilişkilendirdikleri görülmektedir. Dalkavukların bazı hayvanlar gibi ihtiyaçları doğrultusunda çevresindekileri kullandığı ve bu ihtiyaç giderildikten sonra başka tarafa yöneldiği görülmektedir. Katılımcıların çoğu dalkavukluk yapan insanları canlı varlık olan kediye benzetmiştir. Kedilerin ihtiyaçları olduğu ya da sevilme istedikleri zamanlarda sahiplerine sırnaşması, kendini sevdirmesi; ihtiyaçlarının karşılandığını hissettiği zaman arkasına bakmadan gitmesi ve hırçınlaşması yönleri ile dalkavukların menfaatçi kişilik özelliğine sahip olmasıyla bağdaşan bir yön olarak düşünülebilir. Bunun dışında dalkavukların asalak diye nitelendirilen, kan emici olarak bilinen parazit hayvanlar gibi ihtiyaçları karşılanana kadar olması gereken yerde bulunarak doyum sağladıktan ya da kişi ile ilgili beklentilerini karşılama düzeyi düştükten sonra başkasına yönelmesi de yine kişiyi çıkar sağlama noktasına götürmekte olduğu söylenebilir. İnsanların da hayvanlar gibi ihtiyaçları doğrultusunda taraf ve yön değiştirmeleri tıpkı bukalemunların dala göre renk değiştirmesine benzetilebilir. Nitekim Atılğan (2016) çalışmasında yalaka insanların bukalemun gibi olduğunu ve hayatın her alanında var olduklarını dile getirmiştir. Öyleki doğada bulunan canlı türlerinin birbiriyle benzer özelliklere sahip olması temel bir noktada toplanmaktadır. Bu nokta ihtiyaç kavramıdır. İhtiyaç kişinin yokluğunu hissettiği ve karşılamak için elinden geleni yaptığı içsel dürtüdür. Temelinde ihtiyaç bir yokluk hissine duyulan istektir. Bu yokluk hissini giderilmesi için de her canlının harekete geçtiği söylenebilir. Dalkavukluk davranışını yaparak da kişiler kendilerini eksik hissettikleri noktalarda gücün ve güçlünün yanında etik dışı davranışlarla yer alarak tamamlamaya çalıştığı söylenebilir. İnsanlar toplum tarafından iyi ya da kötü olarak nitelendirilen kalıp davranışları gerçekleştirdiğinde varlığını topluma göstermiş olurlar. Toplum tarafından algılanan bu varlığın, benliğini yansıtmaya önemlidir. Ancak bazı durumlarda bireyler ahlaka uygun olmayan şekilde davranışlar sergileyebilmektedir. Bu davranışlar tekrarlandıkça alışkanlık haline gelmekte ve kişinin karakter diye nitelendirilen özelliklerinin parçası olmaktadır. Zaman içerisinde de kişi kendini değiştirmek için çabalasa bile geçmiş yaşantısının kendisinde bıraktığı izleri taşımakta olduğu söylenebilir. Katılımcının birinin benzetmesinde yer alan çamur da temizlenebileceği yerde varlığının izini bırakan bir nesnedir. Dalkavukluk davranışı kişide bir huy haline geldiğinde hayatının her anına yayılabilir ve bunun sonucunda sadece ihtiyaç duyduğu kişilere karşı değil, hayatının her alanında tüm insanlara karşı bu davranışı sergileme eğiliminde bulunmalarına neden olur. Bu kişiler de toplum tarafından ahlaki değerlerden yoksun kalmış kişiler olarak hayatlarının sonuna kadar aynı şekilde anılırlar. Yüksel (2017), dalkavukluk davranışını bulaşıcı hastalığa benzetmiştir. Kavram olarak bakıldığında hastalık kelimesi soyut olarak düşünüldüğünde cansız bir varlık, bakteri anlamında bakıldığında canlı bir varlık olarak kabul edilebilir. Araştırmanın iki alt teması içinde destekleyici bir bulgu olduğu söylenebilir. Keskiner (2011) de dalkavukları cansız bir nesne olan kuşağa benzetmiştir. Güçlü kişilerin etrafını saran kuşaktır şeklinde ifade etmiştir. Akbulut (2018) ise petrole benzetmektedir. İnsanın ortaya çıkışından beri ihtiyaç duyulmuş ve alıcısının her daim olduğunu dile getirmiştir. Görüldüğü gibi dalkavukluk davranışını yapanlara ilişkin ortaya çıkan metaforlar içinde olumsuzluk barındırmaktadır.

Sonuç olarak dalkavukluğun öğretmenler ve yöneticiler tarafından olumsuz bir davranış olarak görülmesinden dolayı bu davranışın azaltılması ve sönmesine yönelik farkındalık eğitimleri verilebilir. Okullarda yapılan faaliyetlerde liyakate dayalı görevlendirmeler yapılarak dalkavukluk davranışına prim verilmeyebilir. Okulda dalkavukluk davranışı yaptığı gözlemlenen kişiler bu davranışa maruz kalanlar tarafından uyarılmalı ve davranışın pekiştirilmesi engellenebilir. Dalkavukluk davranışını yapan kişileri; terfi, maddi kazanç vb. yöntemlerle ödüllendirmenin olumsuz etkileri konusunda özellikle yönetim kademelerinde bulunan kişilere durum ile ilgili eğitimler verilebilir. Dalkavuklukların kişilik gelişimi için yöneticiler ya da etrafındaki diğer kişiler tarafından gerekli eğitim ve psikolojik destek sağlanabilir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendini gerçekleştirmesini sağlamak, özgüvenlerini arttırmak için fırsatlar sunulabilir. Bu sayede yapabildikleri üzerine yoğunlaşarak hak ettiği yere dalkavukluk yaparak, değil liyakatle doğru bir şekilde gelmesi sağlanabilir. Eğitim yöneticileri, eşitlik ve adalet ilkelerinden taviz vermemeli, tüm çalışanlara bu yönde yaklaşmalıdır. Böylelikle dalkavukluk eğiliminde olan kişiler bu davranışı sergilemenin etkisiz olacağını düşünerek dalkavukluk davranışını yapmaktan kaçınabilir. Benzer araştırmalar farklı okul türü, kademesi ve çalışma grupları ile yapılabilir. Resmi ve özel okullarda kıyaslama çalışmaları yapılabilir.

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

#### KAYNAKÇA

- Akbulut, M. (2018). *Yalalaklık nedir, niçin yapılır?*. 30. 03. 2018 tarihinde <http://www.kocaeligazetesi.com.tr/makale/1507414/mesut-akbulut/yalalaklik-nedir-nicin-yapilir> adresinden alınmıştır.
- Akçadağ, T. (2017). *Örgütlerde dalkavukluk*. 8. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumunda sözlü olarak sunulmuştur. Ankara
- Aşık, M. (2011). *Günümüzde yalaka türleri*. 14 . 03. 2018 tarihinde <http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/melih-asik/gunumuzde-yalaka-turleri-1345820> adresinden alınmıştır.
- Atılgan, M. (2016). *En gözde meslek yalalaklık*. 05. 03. 2018 tarihinde <http://www.asikpasagazetesi.com/makale/en-gozde-meslek--yalalaklik/> adresinden alınmıştır.
- Aydın, S. (2015). Olgu bilim araştırması. Metin, M (Ed.) *Kuramdan Uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri(ss.287-311)*. Ankara: PegemA Akademi
- Başel, R. (2007). *Özel öğretim kurumlarında karşılaşılan etik dışı davranışlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Kocaeli.
- Biber, N. (2017). *Yalalaklık olgusu*. 15. 03. 2018 tarihinde <http://ikizdere.net/yalalaklik-olgusu/> adresinden alınmıştır.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Bütün, M. ve Demir, S. B. (Eds.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Erdem, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A.(2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş – dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1), 51-69
- Epirden, H. U. (2017). *Zamane mesleği yalalaklık*. 05. 03. 2018 tarihinde <https://epirden.org/2017/09/16/yalalaklik-hasan-ugur-epirden/> adresinden alınmıştır.
- Gökçe, H. (2000). *Örgütsel girişimcilik ekseninde etik dışı davranışların ussallaştırılması: özel bir hastane işletmesinde uygulama el kitabı önerisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: devlet hastanelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (9).
- Keskiner, R. (2011). *Yalalaklık ve dalkavukluk üzerine*. 18. 03. 2018 tarihinde <http://www.yenicag.com.cy/yenicag/2011/08/yalalaklik-ve-dalkavukluk-uzerine%E2%80%A6-%E2%80%93-rasih-keskiner/> adresinden alınmıştır.
- Kıral, E. (2017). *Dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması: Bir karma yöntem araştırması*. [Sözlü bildiri]. I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur. Uşak, Uşak Üniversitesi.
- Konay, D. (2019). *Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Merriam, S. M. (2009). *Qualitative research: a Guide to design and implementation*. San Fransisco, CA: John Wiley & Sons Inc.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi*. Altun, S. A. ve Ersoy, A.(Çeviri Editörleri) Ankara: Pegem Akademi.
- Okutan, E. (2005). *Dalkavukluk*. İstanbul: Mephisto Kitabevi.
- Özçelik Sözer, B. (2017). *Narsist yöneticiler yalakaları sever*. 03. 03. 2018 tarihinde <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/narsist-yoneticiler-yalakalari-sever-26926492> adresinden alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu (2021). *Dalkavukluk ve diğer tanımlamalar*. 02. 10. 2021 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/>

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

adresinden alınmıştır.

Tezel, Ö. (2018). *Liyakatin olmadığı yerde yalakalık vardır*. 05. 03. 2018 tarihinde <http://www.kirmizilar.com/tr/index.php/guncel-yazilar3/504-liyakatin-olmad%C4%B1%C4%9F%C4%B1-yerde-yalakal%C4%B1k-var%C4%B1r> adresinden alınmıştır.

Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2014). Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalakalık eğilimlerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (2), 167-175.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yüksel, B. (2017). *Yalakalık ve Riya*. 05. 03. 2018 tarihinde <https://www.abcgazetesi.com/arsiv/yalakalik-ve-riya/haber-71901>. adresinden alınmıştır.