

Bürokratik ve Mesleki Uyum ile Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi: Öğretmenler ve Okul İdarecileri Üzerinde Nitel Bir Araştırma

The Relationship between Bureaucratic and Professional Orientation and Public Service Motivation: A Qualitative Research on Teachers and School Principals

Doç. Dr. Mustafa ARSLAN*
Memiş BÜLBÜL**

Öz:

Bürokratik uyum, kamu bürokrasisine yeni katılan bireyin bürokrasinin merkeziyetçilik, kural merkezlik, sıkı denetim, standardizasyon gibi öne çıkan ilkelerini öğrenme, kabullenme ve içselleştirmesine ilişkin süreci ifade eder ve daha çok iş yaşamında kazanılır. Mesleki uyum ise bireyin ifa edeceği mesleğin teknik yönünü, yazılı ve yazısız normlarını, etik yönlerini ve değerlerini öğrendiği ve içselleştirdiği bir süreç olup daha çok eğitim döneminde edinilen bir kazanımdır. Kamu bürokrasilerinde bu iki uyum sürecinin eşzamanlı olarak aynı düzeyde gelişmesi beklenmez. Kamu hizmeti motivasyonu ise uyum teorilerine dayanan, dışsal ödüllerin özel sektör çalışanlarını kam çalışanlarından daha yüksek düzeyde güdüledikleri tezini ileri süren bir yaklaşımdır. Bahsedilen bu üç değişkenin alt boyutlar bazında birbirleriyle örtüşen yönlerinin olduğu literatür bulgularında görülmektedir. Özellikle Türk orta öğretim sisteminde görev yapan öğretmen ve okul idarecilerinin gerek eğitim süreçlerinde edindikleri mesleki uyum ve gerekse atanmaları sonrasında yaşadıkları bürokratik uyum düzeyleri ile kamu hizmeti motivasyon düzeylerini belirleyen faktörler ve bu değişkenlerin etkileşim içinde olduğu parametrelerin detaylı analizine ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın amacı okul idarecilerinin ve öğretmenlerin bürokratik ve mesleki uyum düzeyleri ile kamu hizmeti motivasyonları üzerinde demografik faktörlerin etkisine ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin dinamiklerine açıklık getirmektir. Araştırma "X" ilinde görev yapmakta olan ilkokul, ortaokul ve lise okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemiyle geliştirilmiş olup veriler yapılandırılmış görüşme

* m.arslan@nevsehir.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3259-1012, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

** efehan50@hotmail.com, ORCID: 0009-0001-2701-4950, Milli Eğitim Bakanlığı

formunun katılımcılara yöneltilmesiyle gerçekleştirilen mülakat tekniği ile derlenmiştir. Araştırmaya toplam 17 idareci ve 17 öğretmen katılmıştır. Araştırmada bürokratik uyum, mesleki uyum ve kamu hizmeti motivasyonu değişkenlerinin yaş, cinsiyet, görev yeri, görev türü, hizmet süresi ve idarecilik süresi faktörlerine bağlı olarak farklılık gösterdiği; sayılan değişkenler arasında ise boyut bazında orta düzeyde ilişkiler olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bürokratik Uyum, Mesleki Uyum, Kamu Hizmeti Motivasyonu, Nitel Metodoloji.

Abstract

Bureaucratic orientation refers to the process of a new employee of the public bureaucracy learning, accepting and internalizing the prominent principles of bureaucracy such as centralism, rule-centeredness, strict control and standardization, and is mostly acquired in public bureaucracy. Professional orientation, on the other hand, is a process in which a new employee learns and internalizes the technical aspects, written and unwritten norms, ethical aspects and values of the profession he/she performs, and is mostly an achievement acquired during the education period. In public bureaucracies, these two orientation processes are not expected to develop simultaneously at the same level. Public service motivation is an approach based on person-organization fit theories, asserting that extrinsic rewards motivate private sector employees at a higher level than public sector employees. It is observed in the literature findings that these three variables have overlapping aspects on the basis of sub-dimensions. It has been evaluated that there is a need for a detailed analysis of the factors that determine the professional orientation levels of teachers and school principals employed in the Turkish primary and secondary education system, as well as the bureaucratic orientation levels they experience after their appointment, and the public service motivation levels, and the parameters in which these variables interact.

The presented paper aims to clarify the impact of demographic factors on the bureaucratic and professional orientation and public service motivations levels of school principals, deputy principals and teachers and the dynamics of the relationship between these variables. The research was conducted on primary, secondary and high school principals, deputy principals and teachers employed in "X" Province. The research was carried out with the qualitative research method, and the data was compiled using the interview technique by directing the structured interview form to the participants. A total of 17 administrators and 17 teachers participated in the research. According to the findings, bureaucratic orientation, professional orientation and public service motivation variables differ depending on the factors of age, gender, place of duty, type of duty, length of service and administrative period; and there are several medium-level relationships between the sub-dimensions of the variables.

Keywords: Bureaucratic Orientation, Professional Orientation, Public Service Motivation, Qualitative Methodology.

GİRİŞ

Kamu çalışanları yeni katıldıkları örgütlerde bürokrasinin genel ilkeleri yanında her bir örgütün kendisine has değerlerine dönük bir uyum süreci de yaşarlar. Örgütün kendine has değerlerine uyum süreci örgütsel sosyalleşme kapsamında ele alınabilir ancak bürokrasinin genel ilkelerini tanıma ve bu ilkelere uyum süreci örgütsel sosyalleşmeden bazı farklılıklar gösterir. Diğer yandan, öğretmenlik, tabiplik, diş hekimliği gibi belirli meslek gruplarının ise eğitim sürecinde ders müfredatları kapsamında tanıdıkları ve içselleştirdikleri mesleki değerleri de olabilir. Bu bağlamda kamu örgütlerindeki uyum süreçlerinin çok yönlü ve daha karmaşık bir yönü vardır.

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanın girdiği örgütü ve değerlerini tanıdığı, uyum sağladığı, örgüt içinde önemli olan hususları, rolleri ve uyması gereken kuralları öğrendiği bir süreçtir (Ajzen, Timko ve White, 1982; Schein, 1980: 392, 394). Yeni çalışanlar ya da örgüt içinde farklı pozisyona geçenler bu süreçte kendilerinden beklenen tutum değişikliklerini ve davranışları öğrenirler (Bakan vd., 2004: 74). Diğer yandan sosyalleşme süreklilik gösteren bir yönetsel süreçtir (Cheng ve Pang, 1997; Nelson, 1987: 317) ve örgüte giriş ile birlikte ortaya çıkar ve emekliliğe kadar sürer. Bu süreç çalışanlarda oluşan örgüt kaynaklı değişim ve dönüşümdür (Wanous, 1980: 168). Bu süreçten beklenen nihai amaç çalışanın örgütün etkin bir elemanı yapmaktır (Bakan vd., 2004: 74).

Bürokratik sosyalleşme yapılan işin gereklerine dönük yasal ve idari normlara ve yapılması zaruri olan iş ve işlemlere uyum sürecini ifade eder (Burgaz vd., 2013: 41). Demokratik anayasal ilkelerin korunması, toplumsal bütünlüğün sağlanması, sistemsel amaçların gerçekleştirilmesi ve örgütsel verimliliğin sağlanması açısından bürokratik uyum vazgeçilmezdir (Ottekin Demirpolat, 2011: 44). Bir diğer uyum tipi ise mesleki uyum olup mesleki alt kültürün değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve bilgisinin kazanılmasıyla ilgilidir. Mesleki sosyalleşme, öncelikle bir iş kariyerinin ilk aşamalarında meydana gelir ve kişileri kariyere hazırlanmanın önemli bir parçasıdır (Miller ve Wager, 1971: 152). Mesleki sosyalleşme, mesleğin teknik boyutlarına yönelik bir sosyalleşme sürecini ifade eder (Ottekin Demirbolat, 2011: 45).

Kamu hizmeti motivasyonu, kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin özel sektör çalışanlarından farklılık gösterdiği yaklaşımından hareket eder (Perry, 1997) ve bireylerin mesleki ve bürokratik uyum düzeyleri ile ilişkili olduğu yönünde literatür bulgularına ulaşmak mümkündür. Örneğin Perry (1997) kamu görevlilerinin mesleki sosyalleşme düzeylerinin politikaya ilgi düzeyiyle negatif yönlü; fedakârlık ve yurttaşlık görevi ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Vandenabeele (2011), Flemenk kamu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, örgütteki diğer bireyler aracılığıyla kamusal değerlerin teşvik edilmesi halinde örgüte yeni katılan bireyin KHM düzeyinin artış gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Literatür taramasından elde edilen bulgular ulusal literatürde gerek kamu hizmeti motivasyonunun ve gerekse mesleki sosyalleşme ve bürokratik sosyalleşme konularının yeterli düzeyde ele alınmadığını göstermektedir. Kamu sektöründe eğitim ve sağlık gibi alanlarda istihdam edilen kamu görevlilerinin uymaları gereken bürokratik kurallar ile bağlı kalmaları gereken mesleki değerlerin çatışması durumunda karşı karşıya kalacakları ikilem yönetsel süreçlerde bir takım sorunları beraberinde

getirmektedir. Bu sorunları aşma noktasında kullanılabilir araçlardan birisi bireylerin kamu hizmeti motivasyonlarını yükseltmek veya yüksek kamu hizmeti motivasyonuna sahip bireyleri istihdam etmektir. Derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada öğretmenler ile okul yöneticilerinin bürokratik ve mesleki sosyalleşmeleri ile kamu hizmeti motivasyonunun arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi şekillendiren nedenlere açıklık getirilmiştir. Araştırma ulusal ve uluslararası alan-yazında söz konusu ilişkiyi ve dinamiklerini inceleyen öncül araştırmalardan olma özelliği taşımaktadır.

Belirtilen hususlardan hareketle bu araştırmanın araştırma sorusu “Eğitim çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonları bürokratik ve mesleki uyumları arasındaki ilişki nasıl şekillenmektedir ve bu ilişkinin dinamikleri nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Araştırma, kavramların tartışıldığı kavramsal çerçeve; araştırma evren ve örneklemin belirlenmesi, veri derleme, ölçüm standartları ve geçerlik-güvenirlilik çalışmasının yapıldığı yöntem ve son olarak derlenen verilerin kodlanarak analiz edildikleri analiz ve bulgular başlıklarından oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara yönelik tartışmayla araştırma tamamlanmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

a. Kamu Hizmeti Motivasyonu

Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM) kavramını kullanmamakla birlikte, kavrama öncülük eden ilk araştırma Buchanan (1975) tarafından yapılmış olup, kamu sektörü ve özel sektör çalışanları arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamıştır. KHM ilk kez Rainey (1982) tarafından gerçekleştirilen ve kamu çalışanlarını güdüleyen etkenlerin özel sektör çalışanlarından farklı olduğu sonucuna ulaştığı çalışmayla ortaya çıkmıştır. KHM’yi bireyin sadece ve öncelikle kamu kurumları veya kamu örgütlerinde karşılık bulan güdülenme olarak tanımlayan Perry ve Wise (1990), Knoke ve Wright-Isak’ın (1982) üç kategorili analitik bölümlenmesine dayandırarak, rasyonel, norm temelli ve duygusal olmak üzere üç temel üzerinde ele almışlardır. Rasyonel bakış açısı bireyin kişisel çıkarları için yani kişisel çıkarlarının toplumun menfaatleri ile örtüş-tüğünde kamu sektörünü tercih ettiği düşüncesi etrafında şekillenir (Perry ve Wise 1990). Norm temelli güdümler toplumsal iyilik, ulvi amaca bağlılık ve kamu yararına hizmet etme arzusunu içerir. Norm temelli yaklaşım sadece ve sadece topluma veya bir kamusal çıkara hizmet etmeyi merkeze alır (Han 2018). Duygusal perspektif ise bireyin kamu hizmet ve programlarının önemine inanması gibi duygusal nedenler etrafında şekillenir (Perry ve Wise 1990) ve toplumsal programa aidiyet biçiminde görülebilir (Brewer vd. 2000). Öncül KHM araştırmaları, özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının iş tutumları ve ödül tercihleri arasındaki farklılıkları inceleme eğilimi içindeyken (Crewson 1997; Rainey 1982) müteakip araştırmalar KHM’yi genel fedakarlık motivasyonu (Brewer vd. 2012; Pandey vd. 2008; Wright ve Pandey 2008), iş tercihleri (Brewer vd. 2012) bağlamında ele almışlardır.

Brewer ve arkadaşları (2000) KHM konseptini derinlemesine inceleyerek, kamu görevlilerinin kamu hizmetlerini nasıl algıladıklarını anlamaya çalışmışlardır. Perry’nin (1996) ölçeğini Q metodolojisine uyarlayarak küçük çaplı fakat farklı türde

bireyleri içeren gruplardan oluşan kitle üzerinde yapılan araştırmada, KHM düzeyi yüksek olan bireylerin merhametliler, toplumsalcılar, vatanseverler ve insancıklar olmak üzere dört farklı tip tespit edilmiştir. Merhametliler ihtiyaç sahipleriyle empati kurarlar ve şahsi çıkarları olmasa bile bu kimselere yardım ederler. Bunun yanında, düşkünlerin endişeleri ile kendi ihtiyaçları ve çıkarları arasında denge gözetirler. Bu kesim kendi çıkarlarını feda etmeye istekli değildir ve düşkünlere kendileri adına çaba göstermelerini bekler. Bu tip bireyler düşkünlere hizmet ederek öncelikle kendileri manevi haz yaşamak amacı güderler. Toplumsalcılar toplum için eyleme geçerler vatandaşlık ödevlerini ve kamu hizmetlerini yerine getirerek güdülenirler. Kamu hizmetini vatandaşlığın en üst formlarından biri olarak görürler. Merhametlilerden farklı olarak toplumsalcılar kendilerini dezavantajlılara yardım etmek zorunda hissetmezler. Onlara göre birey toplumdan aldığını topluma iade etmelidir. Vatanseverler ise toplum yararı için bireysel fedakârlıklar yapmaya isteklidirler. Ülkelerine hizmet etmeye değer atfedenlerdir. Bu kimseler görevi kendilerinden önde tutarlar. Bir başkası için kendi çıkarlarından vazgeçebilirler. Hümanistler insanlığın genel yararı için bir şeyler yapma güdülerıyla hareket ederler. Sosyal adalet ve kamu hizmeti güdüsüyle hareket ederler. Kendi başarılarından çok toplumda bir değişiklik yapabilmek onlar için önemlidir. Dezavantajlı kesimlerin dertlerinden etkilenme yönleriyle merhametlilere benzerken sosyal adaleti merkeze almaları ve bireysel hazdan ziyade toplum yararı için çaba göstermeleriyle merhametlilerden ayrılırlar.

KHM'nin kuramsal temelinde birey-çevre uyumu yaklaşımı ve sonrasında bu yaklaşımdan türetilen birey-örgüt, birey-iş uyumu gibi yaklaşımlar yatmaktadır. Birey-örgüt uyumu, çalışanla mensubu olduğu işyerinin değerleri arasındaki uyumu ifade ederken birey-iş uyumu birey ile bireyin mesleği arasındaki uyumu ifade eder. Uyum teorilerine göre birey kendi değerleri ile uyumlu olan ve ihtiyaçlarına yanıt veren çevrede bulunmak ister. Buradan hareketle Chatman (1991) ve O'Reilly vd., (1991) gibi araştırmacılar bireyin özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki benzerliklere odaklandıkları; buna karşılık Muchinsky ve Monahan (1987) gibi araştırmacıların ise tarafların karşılıklı ihtiyaçlarını karşılama düzeyine odaklandıkları ifade edilebilir. Çekim-Seçim-Ayrılma modeli yaklaşımıyla Schneider (1987), kişilik özellikleri örtüşen bireylerin benzer işleri yapma veya benzer davranışlar sergileme eğilimlerinin yüksek olacağını ileri sürmüştür.

Birey-İş Uyumu Kuramı ise iş özellikleri kuramı (Hackman ve Lawler 1971) ve iş uyumu kuramı (Dawis ve Lofquist 1984) olmak üzere iki farklı yaklaşımla uyum konusunu ele almıştır. İş özellikleri kuramına göre çalışanın yeteneklerindeki çeşitlilik, geri bildirim, bireye verilen işin bütünlük arz etmesi, görevin anlamlılığı, bireye tanınan özerk alan gibi niteliklerin işten elde edilen doyum, çalışanın motivasyonu gibi değerler üzerinde olumlu etki yaratacağını vurgulamaktadır (Oldham 1996). İş uyumu kuramı ise, bireyin tercihlerine en uygun olduğunu düşündüğü mesleği seçtiği, farklı alternatifleri değerlendirebildiği durumu ifade eder (Neumann ve Ritz 2015: 368). Kristof-Brown ve arkadaşları (2005) birey ve örgüt arasındaki uyumun bütünlüyci ve tamamlayıcı olmak üzere iki biçimde gerçekleştiği bulgusunu ortaya koymuşlardır. Bütünlüyci uyum, birey ve örgüt aynı amaç ve değerlere sahip olduğunda görülürken tamamlayıcı uyumun bireyin karşılanmayan ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığı durumlarda ortaya çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır.

KHM düzeyi yüksek bireylerin kamu sektörünü tercih edebilecekleri varsayımının arkasında, birey ve örgütün niteliklerin örtüşmesi durumunda uyumlu bir çalışmanın söz konusu olabileceği anlayışına dayanan işte bu birey-çevre uyumu düşüncesi yer alır (Kristof-Brown vd. 2005: 281). KHM düzeyi yüksek bireylerin kamu örgütlerini seçecekleri varsayımından hareketle, birey-iş uyumu modeli, bu tür bireylerin içsel güdüleyicilerin yoğunluk gösterdiği kamu mesleklerini seçeceklerini ileri sürer. Böylece, önceki çalışmaların bulgularıyla örtüşür biçimde, KHM düzeyi ile kamu hizmetinde görev alma tercihi arasındaki bağı ortaya koyar (Neumann ve Ritz 2015: 368). Toerik olarak ileri süren bu görüş müteakip ampirik araştırmalarla da doğrulanmıştır (Moynihan ve Pandey 2007). Ancak elde edilen bulgular KHM'nin çok boyutlu olması; kamusal hizmetlerin birbirinden farklı karakteristikte olması; eğitim alanı ve eğitim düzeyi, cinsiyet, bürokratik pozisyon, sosyalleşme gibi farklı faktörler altında gelişmesi gibi etkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

b. Öğretmen Sosyalleşmesi

Sosyalleşme, yeni durumun bir parçası olmayı, bir başka ifadeyle dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olmayı sağlayan bir değişim süreci olarak tanımlanabilir (Balci 2000). Sosyalleşme süreci birey için iş arkadaşlarını, işini ve örgütünü tanımak ve öğrenmek için bir fırsattır. Geleneksel yaklaşımda birey sosyalleşme sürecinin pasif bir nesnesi iken daha güncel araştırmalarda sosyalleşme sürecinin bir paydaşı olarak kabul edilir (Bauer ve Green 1994: 211).

Örgütsel sosyalleşme ise bireyin katıldığı örgütü tanıdığı ve uyum sağladığı bir süreç olup bu süreç örgütsel değerlerin aşılması, örgüt içinde önemli görülen hususların öğrenilmesi gibi faaliyetleri içerir (Schein 1980: 392). Örgüte yeni katılan bireye sunulan tecrübe ve yeni rolünü öğrenme olanaklarının fazlalığı ve çeşitliliği bireyin uyum sürecinin hızlı ve etkin biçimde gerçekleşmesini sağlar (Bauer ve Green 1994: 211). Örgütsel sosyalleşmenin kamu örgütlerinde uygulanışı özel sektörden bazı farklılıklar taşır. Birey bir kamu örgütüne girdiğinde öncelikle Weberyen bürokrasinin bir takım değerleriyle tanışmanın yanında, örgüt hizmet sunduğu alana göre farklılık gösteren örgütsel değerlerle de karşılaşır. Bu aşamada örgütsel sosyalleşme yanında bürokrasinin değerlerinin bireyde değişim yarattığı bürokratik sosyalleşme süreci de eş zamanlı olarak ortaya çıkar. Özellikle mesleki uzmanlık gerektiren bazı pozisyonlar ise bürokrasinin değerleri ile zaman zaman çatışan ve genellikle iş öncesi eğitim süreçlerinde öğrenilen mesleki sosyalleşme olgusuna daha yatkındır. Öğretmen sosyalleşmesi bürokratik sosyalleşme ile mesleki sosyalleşmenin kesişim noktasında yer alan bir sosyalleşme biçimi olup her iki sosyalleşme sürecinden de etkilenme olasılığı vardır. Buradan hareketle bir öğretmenin her iki sosyalleşme boyutunun da aynı düzeyde gelişim göstermesini beklememek gerekir. Teknik anlamda mesleğinin iyi bir uygulayıcısı olan bir öğretmenin aynı zamanda eğitim sisteminin temsilcisi ve örgütün değerlerini içselleştirmiş bir bürokrat olması her zaman mümkün olmayabilir (Ottekin Demirpolat 2011: 44). Bunun da ötesinde bürokratik rol uyumuyla mesleki rol uyumu arasında negatif yönlü bir ilişki de vardır (Miller ve Wager 1971). Buradaki temel sorun profesyonel (mesleki) olarak eğitilmiş kişilerin “örgüt çalışanları” haline mi geldiği; yoksa örgütsel olarak istihdam edilen kişilerin “profesyonel insanlar” haline mi geldiğidir (Kornhauser 1962).

Mesleki sosyalleşmenin değer ve normlarıyla bürokratik sosyalleşmenin değer ve normları zaman zaman çatışabilmektedir. Mesleki yaşamın profesyonel biçimi ve örgütsel yönetimin bürokratik biçimi, birçok açıdan günümüz toplumunu simgeleyen iki temel kurumsal kalıptır (Kuhlman ve Hoy 1974: 20). Okullar gibi öncelikle profesyonellerden veya yarı profesyonellerden oluşan örgütler için bürokratik ve mesleki sosyalleşmeden oluşan ikili bir sosyalleşme yapısı varsaymak makul görünmektedir (Kuhlman and Hoy 1974: 21). Bu çalışmada öğretmen sosyalleşmesini daha anlaşılabilir kılmak adına bürokratik sosyalleşme ve mesleki sosyalleşme kavramlarını ayrı alt başlıklar altında el aldık.

(1). Bürokratik Sosyalleşme

Yeni Kamu İşletmeciliği, Yönetişim ve Yeni Kamu Hizmeti gibi yaklaşımların etkisiyle son dönemde köklü bir değişim yaşanmakla birlikte kamu bürokrasilerinde kural ve prosedürlere bağlılık, merkezîyetçilik, tarafsızlık, uzmanlık bilgisi, katı hiyerarşi gibi Weberyan ilkelerin büyük oranda korunduğu söylenebilir. Bu bağlamda kamu örgütüne yeni katılan bireyin örgütsel değerler yanında bürokrasinin bu genel değerlerine uyum sağlaması da beklenir. Bu amaçla bürokratik örgütler, bireysel ve örgütsel değer, inanç ve normların örtüşmesi için bireylerin örgütsel rollerini şekillendirmeye dönük girişimlerde bulunurlar. Bürokratik sosyalleşme, mesleğin teknik yönünün ilerisine geçerek, hukuk normları ve değerlerle şekillenen, yasal-ussal yapıya dönük daha geniş kapsamlı bir sosyalleşme sürecidir (Ottekin Demirpolat 2011: 44). Kendiliğinden itaat, gayri şahsîlik, kural merkezîlilik ve gelenekselcilik gibi bürokrasiler tarafından teşvik edilen ve ödüllendirilen bir dizi tutumlar, değerler ve davranışlar kümesine sadakat de yine bürokrasilere yeni katılan bireylerin uyumlarında öne çıkan hususlardır (Burgaz vd. 2013: 40). Bürokratik yönelimi betimleyen temel inanç kalıpları, tartışmalı eğitim meselelerinde rehberlik için idareye güvenmeyi; kural ve düzenlemelerin gerekliliğine yüksek saygıyı; yönetime ve okula yüksek derecede bağlılık ile okula ve topluma genel bir bağlılık duygusunu içerir (Kuhlman ve Hoy 1974: 20).

Bürokratik bir örgütün bireyin sosyalleşmesinde öne çıkan iki temel fonksiyonu örgütün spesifik değerleri açısından fikir aşlamak ve bireye bürokrasinin temel değerlerini tanıtmak olarak sıralanabilir. Çeşitli bürokratik değerlerin, daha önce bu tür değerlerden habersiz olan kişilerin inanç sistemlerine aşılandığı ilk süreç bürokratik sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır (Denhardt 1968: 443). Bürokratik sosyalleşme demokratik anayasal ilkelerin korunması, toplumsal bütünlüğün sağlanması, sistem amaçlarının ve örgütsel verimliliğin gerçekleştirilmesi açısından vazgeçilmezdir (Ottekin Demirpolat 2011: 44). Bunun yanında örgütsel değerlerin içselleştirilmesine katkı sağlamak suretiyle örgütün bekasına yönelik katma değer yaratır (Denhardt 1968: 443). Bürokratik sosyalleşme öğretmenler açısından örgütün işleyişine dair kural ve prosedürlerin; ast-üst ve eşdüzey çalışanlarla ilişkilerin; görevi yerine getirirken ihtiyaç duyduğu teknik beceri ve olguların öğrenildiği süreçtir. Bu yönüyle, öğretmeni bir meslek adamı olmanın yanı sıra “bürokratik sistemdeki bir iş gören” olarak yetiştirilmesinde kılavuz rolü görür (Burgaz vd. 2013: 52).

Bireylerin bürokratik sosyalleşme düzeylerinin şekillenmesinde etkili olan faktörler birçok çalışmada ele alınmıştır. Bu faktörlerden biri okul yönetimleri ve zümre

öğretmenlerinin okula yeni gelen öğretmene olan destekleridir (Burgaz vd. 2013: 52). Bir diğer faktör ise örgüt içinde geçen süre olup bu süreye ilişkin araştırma bulguları farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Denhardt (1968) bürokratik sosyalleşmenin bir gereği olan örgütsel otoriteye saygı derecesinin genellikle örgütte geçirilen zamana bağlı olarak artabileceği bulgusuna ulaşırken Miller ve Wager (1971) bu konuda herhangi bir ilişkiye rastlamamıştır. Üçüncü faktör ise örgütteki işin tanımı olup teknik uzmanlıklarına göre istihdam edilen bireylerin bürokratik sosyalleşme düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür (Scott 1965). Son faktör ise eğitimde geçen süre olup, eğitimde geçen sürenin bürokratik sosyalleşme üzerinde negatif yönlü etki yaptığı tespit edilmiştir. Doktora mezunlarının yüksek lisans mezunları ve lisans mezunlarına göre daha düşük düzeyde bürokratik sosyalleşme yaşadıkları görülmüştür (Miller ve Wager 1971). Hoy ve Rees (1970) ise dokuz haftalık öğretim deneyiminin öğrencilerin bürokratik uyumu konusunda beklenen yönde bir değişim yarattığı bulgusuna ulaşmışlardır.

(2). Mesleki Sosyalleşme

Mesleki sosyalleşme, mesleğin teknik boyutlarına uyum sürecine ilişkin bir kavramdır (Burgaz vd. 2013: 40; Ottekin Demirpolat 2011: 44). Literatürde mesleki uyum kavramıyla da karşılık bulan mesleki sosyalleşme, mesleki alt kültürün değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve bilgisinin kazanılmasıyla ilgilidir. Mesleki sosyalleşme, öncelikle bir iş kariyerinin ilk aşamalarında meydana gelir ve kişileri kariyere adanmanın ve örgütsel pozisyonları doldurmaya hazırlanmanın önemli bir parçasıdır (Miller ve Wager 1971: 152). Mesleki sosyalleşme bilinçli ya da bilinç dışı olarak hem önceki tecrübeler ışığında hem de örgüte girdikten sonra edinilen deneyimlerle gerçekleşir (Greenfield 1977). Mesleki hususlara ağırlık vermek ile tartışmalı hususlarda öneriler ileri sürmek arasında pozitif bir ilişki vardır. Mesleki yönelim, memurları mesleki özerkliklerini vurgulamaya teşvik eder (Christensen 1991).

Miller ve Wager (1971) teknik nitelikli işler içeren meslek çalışanlarının mesleki sosyalleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Eğitim hizmetlerinin de bu yönüyle teknik içerikli olduğu ifade edilebilir. Buradan hareketle, öğretmenler açısından mesleki sosyalleşme öğrencilerin çıkarları doğrultusunda mesleki kararlar almak için yüksek derecede özerkliğe olan inançla karakterize edilir. Mesleki sorumluluk ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde uzmanlığa odaklanmayı ve alandaki yeni gelişmeleri takip etmek için mesleki bir referans grubu uyumunu ifade eder (Kuhlman ve Hoy 1974: 20). Mesleki sosyalleşme sağlayanlar öğrencilerini veya stajyerlerini mesleğin değer ve normlarıyla sosyalleştirir (Schein 1988). Resmi hiyerarşik konumlardaki yöneticiler ve tüm personel, sosyalleşmede araçsal bir role sahiptir. Bunun yanında bireyin sosyalleşmesi örgüt hiyerarşisinden bağımsız biçimde biçimsel olmayan araçlarla da gerçekleşebilir. Bu nedenle, okulda, öğretmen alt kültürü, yeni işe alınanların mesleki davranışa rehberlik edecek ipuçları arayacakları bir mecra olarak hizmet eder (Kuhlman and Hoy 1974: 21).

2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden söylem analizi kullanılmıştır. Söylem analizi söylemi esas alır ve günlük cümlelerin veya metinlerin söylenme bağlamında incelenmesine dayanır ve söylemin arkasındaki ontolojik ve epistemolojik çıkarımlara ulaşmayı amaçlar. Temelinde değişkenlik yatar. Aynı ifade söylem içerisinde farklı anlamlar ifade edebilir (Baş ve Akturan 2017). Öncelikle bu çalışmada yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze mülakat tekniği ile derlenen veriler Tablo 1’de verilen yaş, cinsiyet, görev lokasyonu, okul türü, kadro görevi, hizmet süresi, idarecilik süresi demografik değişkenleri kapsamında frekans analizine tabi tutulmuştur. Müteakiben bu çalışmanın “Kodlama Yöntemi” başlığı altında verilen Tema-Kod-Alt Kodlar arası ilişki analiz edilmiştir.

a. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı öğretmen ve okul idarecilerinin KHM düzeyleri ile bürokratik ve mesleki uyum düzeylerinin demografik faktörlere bağlı değişimini ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını test etmek ve bu ilişkiyi şekillendiren nedenlere açıklık getirmektir. KHM ulusal alan-yazında henüz gerekli ilgiyi görmeyen bir yaklaşım olup teorik temelinde uyum teorileri yer alır. Kamu görevlilerini motive eden faktörlerin özel sektör çalışanlarından farklı olacağından hareketle, kamu görevlilerini özel sektör çalışanlarına kıyasla, içsel motivlerin daha yüksek düzeyde güdüleyeceğini varsayar. Öğretmenlik mesleği de toplum açısından taşıdığı önem ve atfedilen kutsiyet ve meşakkat nedeniyle KHM düzeyi yüksek bireylerin varlığını gerektirir. Diğer yandan öğretmenler göreve başladıklarında sahip oldukları uzmanlık bilgisini işlerini yansıtmaya bağlamında mesleki uyum; bürokratik kurallarla ilk kez karşılaşma nedeniyle de bürokratik uyum süreçleriyle karşı karşıya kalırlar. Dolayısıyla KHM düzeyi ile mesleki ve bürokratik uyum düzeylerinin arasında bir ilişki ortaya çıkması beklenir. Ulusal alan-yazında bu ilişkiyi ortaya koyan ve nedenlerini açıklayan çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle ulusal alan-yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

b. Çalışma Problemi ve Çalışma Soruları

Öğretmenlerin sosyalleşme düzeyleri ve sosyalleşme biçimlerinin eğitim-öğretim süreçlerindeki etkinliklerinin yükseltilmesine olan etkisi ulusal alan-yazında nicel çalışmalarda ortaya konmuş ancak sosyalleşmenin içeriği ile sebep ve sonuçlarını derinlemesine çalıştırılmamıştır. KHM de ulusal alan-yazında öğretmenler üzerinde yapılan birkaç çalışmada incelenmiştir. Literatürde elde edilen tespitlerden hareketle bu çalışmanın temel problemi öğretmenlerin ve okul idarecilerinin mesleki ve bürokratik sosyalleşmelerine etki eden faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak, KHM düzeyi ile her iki sosyalleşme biçimi arasında var olduğu değerlendirilen ilişkinin dinamiklerine açıklık getirmektir.

Buradan hareketle çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- A.S. 1: Öğretmenlerin ve okul idarecilerinin bürokratik uyum, mesleki uyum ve KHM düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
- A.S. 2: Öğretmenlerin ve okul idarecilerinin bürokratik uyum, mesleki uyum ve KHM düzeyleri demografik faktörlere göre nasıl şekillenmektedir?
- A.S. 3: Eğitimcilerin bürokratik uyum, mesleki uyum ve KHM düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır? Varsa eğer, bu ilişkiyi şekillendiren dinamikler nelerdir?

c. Araştırma Verileri

Araştırma, bizzat yazar(lar) tarafından, yapılandırılmış görüşme formunda yer alan açık uçlu soruların derinlemesine mülakat tekniğine dayalı olarak uygulanması neticesinde elde edilen birincil verilere dayalıdır. Araştırma öncesinde “X” Üniversitesi Akademik Etik Kurulu’nun bilimsel etik açısından uygunluk oluru alınmış ve “X” ili Milli Eğitim Müdürlüğü’nden araştırmanın evrenini oluşturan ilköğretim ve lise öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarını üzerinde araştırma yapma izni alınmıştır¹.

Araştırmanın verileri Perry (1996) tarafından geliştirilen dört boyutlu (politikaya ilgi, merhamet, fedakârlık, kamu çıkarlarına bağlılık) KHM ölçeği ile Corwin (1963, 1970) tarafından geliştirilen ve Kuhlman ve Hoy (1974) tarafından revize edilen beş boyutlu (örgütsel kontrol, astların standardizasyonu, kural uyumu, toplum uyumu, örgütsel sadakat) Bürokratik Uyum Ölçeği ve üç boyutlu (özerklik, mesleki uzmanlık, mesleki referans grubu) Mesleki Uyum Ölçeği’nde yer alan ifadelerden faydalanılarak oluşturulan yapılandırılmış görüşme formuyla derlenmiştir.

ç. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini “X” ilinde görev yapan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmakta olup 34 eğitimci araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kota örnekleme yöntemi, örneklemin şansa bırakmaksızın, evreni oluşturan bireylerin demografik özellikleri ve araştırma sorularında belirlenen diğer faktörlere ilişkin özelliklere örneklem içerisinde temsil edilme niteliği sağlayan, araştırmacıların tecrübeleri ve gözlemleri neticesinde araştırma sorularına en etkin yanıtı vereceğini düşündükleri bireyleri belirledikleri bir seçim yöntemidir. Biz bu araştırmada gözlem ve tecrübelerimize dayanarak ve yaş, cinsiyet, eğitim alanı, örgütsel pozisyon, görev lokasyonu, okulun türü, meslekteki hizmet süresi ve yöneticilikteki hizmet süresi gibi değişkenler çerçevesinde temsil olanağı sağlayacak biçimde oluşmasına gayret ettik.

¹ Araştırmacı kimliklerinin ortaya çıkmaması için il ve üniversite adlarında “X” kodu kullanılmıştır.

d. Kodlama Yöntemi

Örnekleme kitle ile yapılan görüşmeler ses kayıt cihazlarıyla kayda alınmaları sonrasında tarafımızdan MS Word formatında yazılı dokümana dönüştürülmüş ve görüşme sırasına göre her bir katılımcıya numerik bir kod verilmiştir. Oluşturulan dokümanlar MAXQDA nitel veri analiz yazılımı kullanılarak, literatür bağlamında oluşturulan temalar, bu temalar altında söylem analizi esnasında belirlenen kodlar ve alt kodlara bağlı kalınarak kodlanmış ve sonrasında MS Excell yazılımını da kullanmak suretiyle analiz edilmiştir. Literatür taramasına dayanarak oluşturulan araştırma temaları aşağıdaki gibidir;

(1). Demografik Temalar

Cinsiyet: Cinsiyet gerek KHM ve gerekse bürokratik ve mesleki sosyalleşme değişkenleri bakımından farklılık yaratan bir demografik değişkendir. KHM'nin cinsiyete göre farklılık göstermeyeceğini ileri süren araştırmalar (Leisink ve Steijin 2009) yanında erkeklerin KHM düzeylerinin daha yüksek olduğunu (Schwarz vd. 2016; Vandenaabeele 2011) veya kadınların KHM düzeylerinin daha yüksek olduğunu (Bright 2005; Naff ve Crum 2005) ileri süren araştırmalar da vardır. Literatürdeki bu farklılıkların KHM'nin boyutları arasındaki farklılık yanında üzerinde inceleme yapılan toplum ve örgütlerin kültürel farklılıklarından da kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Yaş: Kamu sektöründe yapılan KHM araştırmaları bireylerin KHM düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bazı araştırmalarda çalışanların yaşları ile KHM düzeyleri arasında tutarlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bright 2005; Leisink ve Steijin 2009; Moynihan ve Pandey 2006; Vandenaabeele 2011). Araştırmaların bir kısmı ise KHM düzeyi ile bireyin yaşı arasında bir ilişki olmadığı (Naff ve Crum 1999) bulgusuna ulaşmışlardır.

Görev: Çalışanın örgüt hiyerarşisindeki yeri KHM düzeyini belirleyen faktörler arasındadır. En yoğun karşılaşılan sonuç örgüt hiyerarşisindeki konum yükseldikçe bireyin KHM düzeyinin yükselmesidir (Bellé ve Ongaro 2014: 392). Sayıca fazla olmamakla birlikte bazı çalışmalarda ise bireyin örgüt hiyerarşisindeki yeri ile KHM düzeyi arasında bir ilişkiye dair bulguya rastlanmamıştır (Leisink ve Steijin 2009; Naff ve Crum 1999; Vandenaabeele 2011). Hizmet sunulan halkla doğrudan temas halinde bulunan hizmet alanlarında KHM'nin genç çalışanlarda da yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Lewis ve Frank 2002).

Lokasyon: Bu değişken katılımcının görev yerinin kent merkezi veya kırsal olması durumunda KHM veya sosyalleşme düzeylerinin farklılaşma durumunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Okulun lokasyonu eğitim hizmetlerinde öğretmen sosyalleşmesinin önemli belirleyicilerinden olabilir. Kent merkezinde veya kırsalda bir okulda çalışıyor olmak öğretmen veya idareci personelin sosyalleşme düzeylerini farklı düzeylerde etkileyebilir.

Okul Türü: Araştırma evreni içerisinde ilköğretim ve liselerde görev yapan idareci ve öğretmenler yer almakta olup özellikle lise düzeyinde çeşitlilik bir kat daha

artmaktadır. Anadolu lisesi, fen lisesi, Anadolu meslek lisesi gibi birbirinden farklı okulların her biri ayrı bir örgüt olup karşı karşıya kaldıkları sorunlar, öncelikler ve hedefler farklı olabilir. Bunun gibi nedenler kişilerin KHM düzeylerini etkileyebilir (Esteve vd. 2015: 184). Örgütün türü örgütsel sosyalleşme açısından da (özellikle mesleki sosyalleşme) belirleyici bir faktördür (Miller ve Wager 1971).

Lisans Mezuniyeti: Eğitim düzeyi ve eğitim alanı birçok çalışmada KHM'nin belirleyicileri arasında yer almıştır (Bright 2005; Taylor 2007). Bu araştırmalarda elde edilen bulgular eğitim düzeyi arttıkça KHM düzeyinin düştüğü ve teknik alanda alınan eğitimin de aynı şekilde KHM düzeyini olumsuz yönde etkilediği yönündedir. Diğer yandan eğitim süresinin uzunluğu ve tipi mesleki sosyalleşme pozitif ilişkilidir; yani bilim adamları ve doktoralı olanlar, daha güçlü bir bürokratik yönelim gösteren mühendislere ve yüksek lisans derecesine sahip olanlara kıyasla daha güçlü bir mesleki sosyalleşme göstermektedir (Miller ve Wager 1971).

Görevde Geçen Süre: Bireyin örgütte geçen hizmet süresi arttıkça KHM düzeyi düşmektedir (Bright 2005; Moynihan ve Pandey 2006; Perry 1997). Bunun yanında geçmiş deneyimlerin sosyalleşme süreci üzerinde de önemli etkisi vardır (Green 1991). Sosyalleşmenin uzun soluklu bir süreç olmasına bağlı olarak hizmet süresi sosyalleşme üzerinde pozitif yönlü etki yaratabilir (Bauer ve Green 1994: 212). Bürokratik sosyalleşme düzeyini olumlu etkilerken mesleki sosyalleşme boyutunu tamamen ters yönde etkileyebilir (Kuhlman and Hoy 1974: 22) ya da mesleki uyumu negatif yönlü etkilerken bürokratik uyum üzerinde herhangi bir etki yaratmayabilir (Miller ve Wager 1971).

Yöneticilikte geçen Süre: Hem sosyalleşme hem de KHM düzeyi için belirleyici bir faktördür. Kıdem düzeyi düşük olan ortaöğretim yöneticilerinin sosyalleşme düzeyleri düşüktür. Kıdem arttıkça örgütsel kabul ve dolayısıyla sosyalleşme düzeyi de düşer (Kartal 2009: 134). Buna karşılık kamu sektöründeki kıdemli çalışanların KHM düzeyleri daha yüksektir (Bellé ve Ongaro 2014: 392). Yönetici, uzman, uzman yardımcısı gibi hiyerarşik anlamda daha üstte yer alan pozisyonlardaki çalışanların KHM'nin kamu politikasına katılım alt boyutu skorları sekreterlik, hizmetli, satış elemanı gibi pozisyonlarda çalışan bireylere nazaran daha yüksektir (Taylor 2007). Kamuda yöneticilik yapmak ile KHM arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır (Schwarz vd. 2016: 9). Üst düzey kademelerde görev yapan kamu çalışanlarının KHM düzeyleri diğerlerinden daha yüksek olup bu durum örgütsel sosyalleşme ile açıklanmaktadır. Kamu örgütlerinde yaşanan sosyalleşme mekanizmaları, kamu hizmetlerine değer vermeyi telkin ederken, kamu hizmetlerine ilgi düzeyi düşük olan çalışanları da ayıklar (Bright 2005: 148).

(2). Kamu Hizmeti Motivasyonu Teması

Politikaya İlgi: Uzmanlık (profesyonellik) ile politikaya ilgi alt boyutları arasında da pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin nedenleri henüz bir muamma olmakla birlikte bilinen şudur ki uzmanlar (profesyoneller) politikaya daha çok ilgi duymaktadırlar. Özellikle idari faaliyetlerden sorumlu grubun politikaya ilgi alt boyutu sağlıklı ve eğitimcilerden daha yüksektir (Andersen ve Pedersen 2012: 53). Teknik

bilgiye sahip bu personelin mesleki sosyalleşme düzeylerinin bürokratik sosyalleşme düzeylerinden yüksek olacağı değerlendirilebilir. KHM'nin iki alt boyutu olan kamu çıkarlarına bağlılık ve kamu politikasına ilgi duygusal aidiyetle pozitif ilişki içindedirler (Ritz 2009). Duygusal aidiyet mesleki ve bürokratik sosyalleşme ile ilişkili bir değişkendir.

Fedakârlık: KHM'nin ana unsuru fedakârlık gerektiren değerlerdir. Yaklaşım, bireysel ve kurumsal çıkarların ötesinde, toplumun çıkarlarını ilgilendiren inanç, değer ve tutumlara göre faaliyette bulunmak üzere bireylerin yönlendirilmesini ifade eder (Vandenabeele 2007: 547). Bireysel özveri gerektirse bile, diğerlerinin haklarını koruma mücadelesinin önemli olduğu hisleri üzerinde şekillenir (Stazyk ve Davis 2015: 640).

Merhamet: Merhamet KHM'yi biçimlendiren unsurlardan biridir. Kamudaki idareci personelin merhamet boyutu düzeylerinin eğitimci ve sağlıkçılardan daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin, bu kesimin görevlerini ifa ederken tarafsızlık, hukuka bağlılık ve eşitlik gibi bürokratik normlara sıkı sıkıya bağlı olma gereğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Merhamet ve fedakarlık alt boyutlarının yüksek olmasına bağlı olarak, bürokratik kırtasiyeciliğin istifa etme davranışı üzerindeki etkisi yükselmektedir (Gaugue vd. 2012: 7). Kısacası, bürokratik formaliteler ve kırtasiyecilik gibi etkenler görevlileri istifaya, kendini geri çekmeye, iş doyumsuzluğuna ve performanslarını düşürmeye sevk eder. Dolayısıyla merhamet ve fedakârlık bürokratik sosyalleşme ile negatif yönlü ilişki içindedir.

Kamu Yararı: KHM, kamu hizmetine bağlılık, kamu yararı arayışı ve topluma yararlı bir iş yapma arzusunun bir ifadesidir. Bireyi topluma yarar sağlayan bir eylemde bulunmaya iten güdülerin bir karışımıdır (Scott ve Pandey 2005: 156). Çalışmalar, KHM'yi çalışanların başkalarına yardım etme, topluma yardım etme ya da anlamlı kamu hizmetlerine katılma isteği gibi, işe bağlı değerler veya ödül tercihleri biçiminde işlevsel hale getirmektedir (Wright ve Pandey 2008: 503). KHM, kamu çalışanlarının, toplumsal iyiliğe adanmış ve hayırseverlik üzerine inşa edilmiş bir etik anlayışla karakterize edilen; diğerlerine adanmış bir yaşam ve topluma katkı sağlama arzusu içinde olan kamu hizmetlileri olduklarını farz eder (Houston ve Cartwright 2007: 89).

(3). Mesleki Uyum

Özerklik: Mesleki uyumun bir alt boyutu olmanın yanında KHM'nin de belirleyicileri arasında yer alır. Öğretmen sosyalleşmesi açısından özerklik öğretmenin sınıf ortamında uygulayacakları öğretim taktikleri ile kullanacakları araç ve gereçlere okul idaresinden çok kendilerinin karar vermelerini ifade eder. Çalışana özerk bir alan tanımak etkin bir KHM'nin ön şartları arasındadır (Wright 2001: 574). Alan araştırmalarında çalışanlara inisiyatif alanı ve karar sürecine katılım hakkı tanımının motivasyonu artırdığına yönelik bulgulara ulaşılmıştır (Öztürk ve Dündar 2003). Özerk alan tanımak ve güçlendirmek de KHM düzeyini yükseltmektedir (Park ve Rainey 2008). Kamu yöneticisi astları arasında görev taksimatı yaparken çalışanlara özerk alan tanıma prensibini iş dizaynının bir girdisi olarak mutlaka göz önünde bulundurmalıdır (Perry ve Porter 1982: 96).

Mesleki Uzmanlık: Mesleki sosyalleşmenin ikinci boyutu olan mesleki uzmanlık, öğretmen sosyalleşmesinde öğretmenin sahip olduğu uzmanlık bilgisine yönelik tutumunu ifade eder. Bu kavram KHM ile de yakın ilişki içindedir. KHM düzeyi ile işin gerektirdiği niteliklere sahip olma düzeyi arasında pozitif yönlü ve güçlü bağlantı olduğu tespit edilmiştir (Kim 2016: 15). KHM, kamu hizmetlerine giren kişileri, görev alanlarındaki konularda maddi ve manevi uzmanlık geliştirmeye yönlendirir (Gailmard 2010: 39). Bunun yanında teknik bir alanda uzmanlık bilgisine sahip çalışanların KHM düzeylerinin diğer çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu bilinmektedir.

Mesleki Referans Grubu: Mesleki sosyalleşmenin bu alt boyutunda öğretmenin bürokrasinin değerlerinden ziyade mesleğinin değerlerini sahiplenmek için kendisiyle aynı alanda görev yapan meslektaşları ile ilişki düzeyini, etkileşimini ve bu etkileşime yönelik algılarını ifade eder. Üye olunan mesleki dergiler, sosyal medya grupları takip edilen youtube kanalları vb. alanlar bu kapsamda değerlendirilebilir.

(4). Bürokratik Uyum

Örgütsel Kontrol: Geleneksel bürokratik örgütlerde çalışanlar yoğun kurallar, dar inisiyatif alanı ve sıkı denetim altında çalışırlar. Bu şartlarda KHM düzeyi bireyi farklı biçimlerde etkileyebilir. Örgüt hiyerarşisinde tavan ve taban arasında etkin iletişim kanallarının işletilememesi durumunda karar verici mercilerin niyet ve maksatlarını çözemeyen alt kademe çalışanların KHM düzeyi bundan olumsuz etkilenir (Moynihan ve Pandey 2007). Diğer yandan KHM düzeyi yüksek olan bireyler bürokratik kontrol ve formaliteleri içselleştirmesi durumunda bunlardan olumsuz etkilenmez (Scott ve Pandey 2005; Wright 2001). Yüksek KHM düzeyi kuralların bireylerce bürokratik formasyon olarak algılanmaları yerine amaç ve niyetlerinin meşru dayanağı olarak algılanmasını sağlar (Scott ve Pandey 2005: 174).

Astların Standardizasyonu: Standardizasyon klasik yönetim yaklaşımının değerlerinden olup Weberyen çerçevede kamu bürokrasilerine yoğun biçimde işlemiştir. İşin yapılışında, süreçlerde, insan kaynağında, örgütlenmede standardizasyon geleneksel yaklaşımda etkin bir yönetim aracı olarak görülür. Bu durum, işiyle ilgili konularda karar vereceği özerk bir alan tanınmayan bireylerin işlerini benimsemeleri gibi bir sorun meydana yaratır. Nitekim birçok çalışmada, kamu çalışanları mesleklerinin kendilerinin işlerine katkı sağlamasına izin vermediğinden serzenişte bulunmuşlardır (Buchanan 1975). Bu durum KHM'nin özellikle politikaya ilgi ve kamu yararına davranış alt boyutları ile çatışmaktadır.

Kural Uyumu: Bürokratik sosyalleşmenin bu alt boyutunda öğretmenlerin okulda yönetim tarafından konulan kurallara ilişkin algı ve tutumları ifade edilmektedir. Yüksek KHM düzeyi bürokratik formalitelerin seyreltilmesine katkı sağlar. Politikaya ilgi alt boyutu düzeyi yüksek olan çalışanların bürokratik formalitelere bağlılık tutumlarının daha düşük olduğu görülmektedir (Scott ve Pandey 2005: 169; Moynihan ve Pandey 2007: 47). Yüksek KHM düzeyine sahip kamu yönetici ve bürokratlarının bürokratik formaliteleri kamu yararına dönük olarak yumuşatması beklenir. Kamu politikasına ilgi ve kamu yararına bağlılık alt boyutları bürokratik işlemlerle daha uyum içindedir (Gaugue vd. 2012: 13). Kamu çalışanları kamu sektörüne has yoğun

prosedürel kısıtlamalar nedeniyle hayal kırıklığına uğrarlar. Bu kısıtlamalar ister biçimsel gereklilikler isterse gereksiz formaliteler olarak görülsün fark etmez, KHM düzeyi zaten düşük olan kamu çalışanlarının motivasyon düzeyini düşürürler (Scott ve Pandey 2005: 175). KHM'si yüksek olan bireyler ise bürokratik formaliteler ve kalıplarla mücadele içine girerler.

Toplumsal Uyum: Halka yakınlık kamu örgütlerinde KHM düzeyini yükseltmektedir (Lewis ve Frank 2002). Sunduğu hizmetin yararlanıcılarıyla doğrudan temas kuramayan bir kamu çalışanı işinin diğer bireyleri nasıl etkilediğini bilemez. Yani, ancak ilişki bazlı etkileşimler, kamu çalışanının ürettiği ürünün ihtiyaç sahiplerinde yarattığı sonucu görmelerine olanak sağlar. Temas kurmak, kamu çalışanına hizmetten faydalananları yakından tanıma ve empati kurma olanağı sunar (Grant ve Campbell 2007). Siyasi çevre, hiyerarşik konum ve toplumsal kliklere bağlı olarak birey inandığı kamu hizmeti değerlerini sunamadığında KHM düzeyi düşer. Bir başka deyişle bireyin tutum ve davranışlarına değer kazandıran unsur, bu tutum ve davranışlara toplum tarafından getirilen anlamdır. Kamu görevlisinin ifa ettiği kamu hizmeti veya mensubu olduğu kamu örgütü hakkında toplumun taşıdığı kanaatin o kamu görevlisinin KHM düzeyini etkilemesi muhtemeldir. Bir işi anlamlı kılan hususlar o işin toplumda yarattığı değişim, topluma kattığı artı değer ve toplumdan alınan olumlu geri bildirimlerdir. Bu nedenle toplumun değerlerini anlama ve bunlara uyum gösterebilme KHM açısından önemlidir. Toplumsal uyum, hizmet esnasında hizmet sunduğu toplumun değer ve normlarına bağlı kalmayı ve saygı duymayı içermesi yönüyle bürokratik sosyalleşmenin de alt boyutunu oluşturmaktadır. Kamu görevlisi, bürokratik formalitelerin kullanımını sürdürmek için yeterli bir sosyalleşme düzeyine ulaşılan kadar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için toplumsal değerler gibi bürokratik olmayan diğer araçları benimseyebilir (Denhardt 1968: 447).

Örgütsel Sadakat: Bürokratik sosyalleşmenin boyutlarından biri olan örgütsel sadakat, bireyin mensubu olduğu örgütte kalmaya istekli olması, örgütün değer ve normlarına bağlı kalmasını ifade eder. Yüksek KHM düzeyine sahip bireyler kamu sektörünü tercih etme eğiliminde olurlar (Bellé ve Ongaro 2014). Yaptıkları işin değerli olduğu hissi taşıdıklarında ise çalışanların KHM düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki güçlenir (Pandey vd. 2008: 99). Kurumlarına aidiyet hissi taşıyan bireylerde sahiplenme duygusu gelişir ve bu kişiler anlamlı işler yapma fırsatı yakalayıp insani ihtiyaçlarını tatmin ederler (Romzek 1990: 377). Dolayısıyla, KHM'nin örgütsel bağlılık tutumuyla aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Crewson 1997; Kim 2006: 727; Leisink ve Steijn 2009; Perry ve Wise 1990).

e. Ölçüm standartları

Nitel araştırmalarda verilerin ölçüm standartlarına ilişkin yoğun biçimde kullanılan iki araç güvenilirlik ve geçerliktir.

(1). Güvenirlilik

Güvenirlilik, bir veri toplama aracıyla aynı özelliğe dönük olarak aynı varlıklar üzerinde uygulama sonuçlarının birbirine yakın ya da birbirleriyle tutarlı olma durumunu ifade eder (Balci 1997). Çok yazarlı nitel araştırmalarda verinin güvenilirliğini

sağlamanın yollarından biri her bir yazarın birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirmiş oldukları kodlamaların karşılaştırılması ve uyuşmayan kodlamalar üzerinde tartışarak ortak kaniya ulaşmaktır. Kodlayıcılar arası uzlaşma birliği olarak adlandırılan bu yöntem nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın güvenilirlik aracıdır (Creswell 2013; Silverman, 2005). Bu araştırmada iki eş yazar olarak ayrı ayrı kodladığımız dosyaları karşılaştırarak uyuşmayan kodları tartıştık ve uzlaşarak kodlarda eşgüdüm sağladık.

(2). Geçerlik

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellik karıştırmadan doğru olarak ölçme derecesidir (Balci 1997). Bir araştırmanın katılımcıları arasında görülen sonuçların, çalışmanın parçası olmayan karşılaştırılabilir kişiler arasındaki gerçek bulguları ne ölçüde doğru bir şekilde yansıttığıyla ilgili bir kavram olan geçerlilik, kodlama hatalarının belirlenmesi ve düzeltilmesi için ek bir mekanizma görevi görür. Creswell ve Miller (2000) nitel araştırmalar için 8 geçerlik stratejisi² önermiştir. Creswell (2013), bir nitel araştırmanın geçerliği için bu 8 stratejiden en az 2'sinin varlığı yeterlidir. Biz bu çalışmada verilerin geçerliğini sağlamak amacıyla bu 8 stratejiden 3'ünü: katılımcı denetimi, araştırmacı yansıtması ve akran bilgilendirmesini kullandık. Katılımcı denetimi stratejisinde örneklem içinden bir kişi veya gruptan elde edilen bulguları eleştirel olarak incelemesi ve geri bildirimde bulunması talep edilir (Creswell ve Miller 2000: 127). Yaptığımız mülakatlarda konuya vakıf olduğu kanaatine vardığımız ve eğitim yönetimi alanında doktora yapmakta olan iki katılımcıdan kodların kontrolünü yapmalarını talep ettik. Araştırmacı yansıtması ise araştırmacıların araştırmalarını şekillendirebilecek kişisel inançlar, değerler ve önyargılar hakkında rapor verdikleri süreçtir (Creswell ve Miller 2000: 127). Bu doğrultuda araştırmanın değişkenlerine yönelik kod ve bulgulara yönelik tutum ve ön yargılarımızı ortaya koyacak açıklamalarda bulunduk. Akran değerlendirmesi veya bilgilendirme, araştırmaya veya araştırılan olguya aşina olan bir kişi tarafından verilerin ve araştırma sürecinin gözden geçirilmesidir. Bir hakem destek sağlar, şeytanın avukatlığını yapar, araştırmacıların varsayımlarına meydan okur, araştırmacıları metodolojik olarak bir sonraki adıma iter ve yöntemler ve yorumlar hakkında zor sorular sorar (Creswell ve Miller 2000: 129). Eğitim fakültesinde görevli ve eğitim yönetimi alanında araştırmaları olan bir akademisyen ve yönetim organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında görev yapan bir akademisyenden kod ve bulgularımızı eleştirel bir gözle inceleyip geri bildirimlerini talep ettik.

3. ANALİZ VE BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarını gösteren frekans analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Araştırmanın katılımcılarının belirlenmesinde örneklemin yaş, cinsiyet, görev yeri, hizmet yılı, görev yaptığı okulun türü, yöneticilikte geçen süre ve kadro görevi gibi araştırmanın değişkenlerine etki edeceği düşünülen demografik değerler bakımından evreni temsil etmesine özen gösterilmiş ve katılımcılar rastlantısal olmayan örneklem belirleme yöntemiyle seçilmiştir.

² Bu 8 strateji: (1) uzun süreli saha gözlemi ve katılım; (2) üçgenleme; (3) katılımcı denetimi; (4) denetim takibi; (5) araştırmacı yansıtması; (6) akran bilgilendirmesi; (7) işbirliği; ve (8) yoğun veya zengin açıklama olarak sıralanmaktadır.

Tablo 1. Frekans Analiz Tablosu

Yaş	F	%	Lokasyon	F	%
36-40	12	35,29	Kent Merkezi	19	55,88
41-45	12	35,29	Köy-Belde	15	44,12
30-35	6	17,65	Kodlu Belge	34	100
46-50	4	11,76	Okul Türü	F	%
Kodlu Belge	34	100	İlkokul	13	38,24
Hizmet Yılı	F	%	Ortaokul	11	32,35
16-20	11	32,35	Lise	10	29,41
11-15	10	29,41	Kodlu Belge	34	100
6-10	5	14,71	Cinsiyet	F	%
21-25	5	14,71	Erkek	19	55,88
26-30	2	5,88	Kadın	15	44,12
31-35	1	2,94	Kodlu Belge	34	100
Kodlu Belge	34	100	Kadrosu	F	%
Yöneticilik(Yıl)	F	%	Öğretmen	18	52,94
0-5	14	41,18	Müdür	10	29,41
6-10	4	11,76	Md. Yrd.	6	17,65
11-15	3	8,82	Kodlu Belge	34	100
16+	2	5,88			
Kodlu Belge	23	100			

Yapılandırılmış görüşme formunda Corwin (1963, 1970) tarafından geliştirilen, Kuhlman ve Hoy (1974) tarafından revize edilen mesleki uyum ve bürokratik uyum ölçekleri ile Perry (1996) tarafından geliştirilen Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin boyutları aşağıdaki ifadelerle katılımcılara yöneltilmiştir;

Mesleki Uyum

- **Öğretmen Özerkliği:** Öğrencilerin eğitim öğretimine ilişkin hususlarda öğretmen ve okul idarecilerinin yetkilerinin sınırları nasıl olmalıdır?
- **Mesleki Uzmanlık:** Sizce öğretmenlik mesleğini icra edecek bir kişinin taşıması gereken nitelikler nelerdir?
- **Mesleki Referans Grubu:** Öğretmenin mesleki anlamda kendisini geliştirmesi ve mesleğine ilişkin yenilikleri takip etmesi için ne yapması gerekir?

Bürokratik Uyum

- **Örgütsel Kontrol:** Bir öğretmen eğitim ve öğretime ilişkin görevleri icra ederken denetlenmeli midir? Kim tarafından ve nasıl denetlenmelidir?

- **Astların Standardizasyonu:** Aynı dersler farklı öğretmenler tarafından farklı sınıflarda okutulduğunda, benzer araç ve gereçler kullanmak, benzer müfredatı takip etmek ve benzer çıktılara ulaşmak gerekli midir? Şayet gerekli ise bu nasıl sağlanmalıdır?
- **Kural Uyumu:** Okulda uyulması gereken kuralların varlığını gerek öğretmenin motivasyonu ve gerekse eğitim-öğretim süreçlerinin niteliği bakımından nasıl değerlendiriyorsunuz?
- **Toplumsal Uyum:** Eğitim öğretim faaliyetleri okulun bulunduğu toplumsal çevre ile öğrencilerin ait oldukları sosyo-kültürel çevrenin değerleri ile ne derece uyumlu olmalıdır?
- **Örgütsel Sadakat:** Bir öğretmenin önceliği sizce idarenin aldığı kararlara uyum mu yoksa eğitimin etkinliğini sağlamak mı olmalıdır? Niçin?

Kamu Hizmeti Motivasyonu

- **Politikaya İlgi:** Eğitim politikalarına ve eğitime ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılmaları ve aktif rol oynamaları konusunda ne düşünüyorsunuz?
- **Merhamet:** Yoksulluk, engellilik, muhtaçlık gibi nedenlerle eğitim haklarından mahrum kalan ya da eşit düzeyde yararlanamayan öğrenciler için öğretmen ilave çaba sarf etmeli midir? Sarf etmeli ise şayet ne yapabilir?
- **Fedakârlık:** Öğretmen öğrencileri ve okulu için kendisinden fedakârlık yapmalı mıdır? Ne tür fedakârlıklar yapabilir?
- **Kamu Yararına Bağlılık:** Yaptığınız işe nasıl bir anlam yüklüyorsunuz?

a. Demografik Değişkenlere Göre Nitel Farklılık Analizleri

Mesleki Uyum Düzeyi'ne ilişkin sorulara verilen yanıtlar ve demografik değişkenler arası dağılımı Tablo 2'de verilmiştir. Öğretmen Özerkliği açısından yanıtlara bakıldığında, beklenenin aksine, idarecilerin sınıfta öğretmen özerkliğini öğretmenlerden daha fazla destekledikleri görülmektedir. Her iki kesim de yetkilerin yetersiz olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda elde edilen bir diğer bulgu ise öğretmenlerin, idarecilerle karşılaştırıldıklarında, veli müdahalesini bir sorun olarak daha fazla dile getirmeleridir. Bunun, öğretmenlerin velilerle daha yakın temas içinde olmalarından; idarecilerin ise pozisyonları gereği paydaşlar arasında denge gözetme amacı gütmelerinden ve veli müdahalesini yönetsel bir geri bildirim olarak algılamalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Mesleki Uzmanlık açısından ise öğretmenin belirli düzeyde eğitim almasının gerekli olduğu düşüncesinin her iki kesimce dile getirilmesinin, 1990'lı yıllarda öğretmen açığından kaynaklı olarak lise mezunlarının ve sonraki dönemde ise diğer alan mezunlarının öğretmenlik mesleğine alınmasından doğan sorunlardan kaynaklı olabileceği değerlendirilmektedir. Öğretmenin yeterli düzeyinin yüksek olması düşüncesi hem kadın hem de erkek katılımcılar tarafından birbirine yakın düzeyde dile

getirilirken, beklenenin aksine, öğretmenlerin bu düşünceyi idarecilerden daha yoğun dile getirdikleri görülmektedir. Öğretmenler Odası gibi ortak kullanım alanlarında birlikte vakit geçirme olanakları, velilerle olan iletişim olanakları ve öğrencilerle olan yakın temasın, öğretmenlere meslektaşlarını gözlemlene olanağı sunduğu ve öğretmen algılarını bu yönde şekillendirdiği değerlendirilmektedir. Öğretmenin kendini geliştirmesi ve pedagojik formasyonunun olması hem idareciler hem öğretmenler tarafından yoğun biçimde ifade edilirken bunu sırasıyla yeterlik düzeyinin yüksek olması ve psikoloji ve davranış eğitimi alması takip etmektedir.

Mesleki Referans Grubu açısından ise her iki kesimce öğretmenin alanındaki yenilikleri ve teknolojiyi takip etmesi dile getirilmiş olup bu ihtiyacın giderilmesinde öne çıkan yöntem ise MEB'in hizmet içi eğitim platformlarının takip edilmesi olmuştur. Bunu sırasıyla mesleki ve bilimsel dergilerin takip edilmesi, bilimsel toplantılara katılım, eğitsel sosyal medya gruplarını takip etmek ve lisansüstü eğitim yapmak takip etmiştir. Son olarak zümre toplantılarının okul bazlı değil, ilçe veya bölge gibi daha geniş bazlı olması da önerilen diğer yöntem olmuştur.

Görev yerinin kırsal veya kent merkezi olması bakımından Mesleki Uyum incelendiğinde, kent merkezlerinde görev yapan eğitimcilerin yetkilerin yetersizliğini daha yoğun dile getirdikleri, buna karşılık kırsaldaki eğitimcilerin ise bilimsel ve eğitsel faaliyetlere katılma, eğitsel sosyal medya hesaplarını takip etme ve lisansüstü eğitime yönlendirilme ifadelerini daha yoğun dile getirdikleri görülmektedir.

Cinsiyet açısından karşılaştırma yapıldığında, kadın eğitimcilerin veli müdahalesinden kaynaklı sorunları, öğretmenin yeniliklere açık olmasını, yeterlik düzeyinin yüksek olmasını ve mesleki ve bilimsel dergileri takip etmesi gerektiğini erkek meslektaşlarına oranla daha yoğun dile getirdikleri görülmektedir. Buna karşılık erkek eğitimcilerin mesleğe girişte yetenek sınavı olması, öğretmen kendini geliştirmesi, alanındaki gelişmeleri takip etmesi, bilimsel ve eğitsel faaliyetlere katılması gerektiğini daha yoğun dile getirdikleri görülmektedir.

Yaş açısından yapılan karşılaştırma ise ileri yaştaki eğitimcilerin yetkilerin yetersizliği ve öğretmenin kendini geliştirmesi gerektiği ifadesini daha yoğun kullandıklarını göstermektedir. Alandaki gelişmelerin takip edilmesi genç öğretmenlerin; MEB'in hizmet-içi eğitimlerinin takip edilmesi ise ileri yaş grubundaki (46-50) öğretmenlerin tamamı tarafından dile getirilmiştir.

Tablo 2'deki veriler hizmet süresi bakımından incelendiğinde, veli müdahalesi aşırı fazla, yetkiler yeterli ve öğretmen belirli bir düzeyde eğitim almalı ifadesini kullanan kesimin meslekte ilk yıllarını geçiren eğitimciler olduğunu göstermektedir. Okul idarecilerinin idarecilikte geçirdikleri süre bakımından Tablo 2 analiz edildiğinde, idarecilik görevinin ilk yıllarını deneyimleyen idarecilerin yetkilerin yeterli olduğunu, öğretmen belirli bir düzeyde eğitim almasının gerekli olduğunu, eğitsel sosyal medya hesaplarının takip edilmesi gerektiğini ve İl/ilçe bazlı zümre toplantıları yapılması gerektiğini yoğun biçimde vurguladıkları; buna karşılık tecrübeli idarecilerin ise öğretmenin sınıfta özerk olması gerektiğini, yetkilerin yetersiz olduğunu, mesleğe girişte yetenek sınavı olması gerektiğini, öğretmenin iletişim becerisinin olması gerektiğini ve öğretmenin kendini geliştirmesi gerektiğini yoğun biçimde ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 2. Demografik Değişkenlere Göre Mesleki Uyum Düzeyi Tablosu (% Oran)

Kodlar	Yaş										E/K		Görev		Yer		Hizmet Süresi		İdareciliği	
	30-35	36-40	41-45	46-50	Erkek	Kadın	İdareci	Öğretmen	Kır	Kent	6-10	11-15	16-20	21 +	0-5	6-10	11 +			
Alt Kodlar (* İşaretili olanlar ters kodlanacaktır)	Veli müdahalesi aşırı fazla.																			
	Öğretmen sınıfta özelek olmalı.																			
	Yetkiler yeterli*.																			
	Yetkiler yetersiz.																			
	Mesleğe girişte yenecek sınava olmalı.																			
	Öğretmen belirli bir düzeyde eğitim almali.																			
	Öğretmenin eğitim fakültesi mezunu olmalı.																			
	Öğretmenin iletişim becerisi olmalı.																			
	Öğretmen kendini geliştirmeli.																			
	Pedagojik formasyonu tam olmalı.																			
Psikoloji ve davranış eğitimi almali.																				
Eğitim teknolojilerini takip etmeli.																				
Öğretmenin yeterliklere açık olmalı.																				
Öğretmenin yeterlik düzeyi yükseltilmeli.																				
Alanındaki gelişmeleri takip etmeli.																				
Bilimsel ve eğitimsel faaliyetlere katılmalı.																				
Eğitimsel sosyal medya hesaplarını takip etmeli.																				
Lisansüstü eğitime yönlendirilmeli.																				
MEB'in hizmet-içi eğitimlerini takip etmeli.																				
Mesleki ve bilimsel değerleri takip etmeli.																				
Projelerde yer almalı.																				
Öğretmenin rehah seviyesi iyileştirilmeli.																				
Öğretmen teknolojiyi takip etmeli.																				
İlilçe bazlı zümre toplantıları yapılmalı.																				
NOT: % 1-24= Zayıf Uyum Düzeyi, % 25-49= Orta Uyum Düzeyi, % 50-74= Güçlü Uyum Düzeyi, % 75-100= Çok Güçlü Uyum Düzeyi olarak kabul edilmiştir.																				

Bürokratik Uyum Düzeyi'ne ilişkin sorulara verilen yanıtlar ve demografik değişkenler arası dağılımı Tablo 3'te verilmiştir. Göreve ilişkin olarak, ilk boyut olan örgütsel kontrole verilen yanıtlar incelendiğinde, her iki kesimin de denetimin mutlaka olmasından yana kanaat sahibi oldukları ve bu denetimin yapıcı ve amaca dönük olması yanında ehil kişilerce yapılması gerektiği konusunda üst düzey uzlaşma içinde oldukları görülmektedir. İdareciler Bakanlık müfettişlerinin denetimine sıcak bakmazken, hem öğretmenler hem de idareciler okul idaresinin denetiminin yeterli olduğunu dile getirmişlerdir. Öğretmenlerden az sayıda bir kesim ise denetimlerin Bakanlık müfettişleri tarafından yapılması gerektiğini ifade etmiş olup bunun profesyonellik ve tarafsızlıktan uzak idareci uygulamalarından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. İdarecilerden ise Bakanlık müfettişlerinin denetimini dile getiren yoktur. Bu bulgunun gerisinde ise Bakanlık müfettişinin aynı zamanda okul yöneticisini de denetliyor oluşu ve idarecinin öğretmenler üzerindeki otoritesini aşındırıcı sonuçlar yaratmasından duyulan endişeden kaynaklı olduğu değerlendirilmektedir.

Astların standardizasyonu açısından bulgular incelendiğinde belirlenen ortak hedefler erişimin gerekli ve yeterli olduğu yönünde yüksek düzeyde bir uzlaşma olduğu görülmektedir. Diğer yandan, bir kesim farklı yöntem ve araçların kullanılabileceğini ifade ederken diğer kesim araç-gereç ve yöntemde bir standardizasyonun olması gerektiğini savunmaktadır. Eğitim araç-gereçlerinde standardizasyon açısından köyde görev yapan katılımcıların kent merkezlerine oranla standardizasyon olması gerektiğini daha yoğun dile getirmektedirler. Kırsalda görev yapan gerek öğretmen ve gerekse idarecilerin mesleğin erken yıllarını yaşayan kesimi oluşturması ve buna bağlı olarak daha idealist düşünerek, kent merkezlerindeki aynı olanakların kendilerine de sunulması gerektiği düşüncesinden hareket ettikleri değerlendirilmektedir. Buna karşılık kent merkezlerinde ise yüksek hizmet puanlarına bağlı olarak, kıdemli, teknolojiyi takip düzeyi daha düşük, mesleki doyum noktasına erişmiş eğitimcilerin, standartlaşmadan kaynaklı iş yüklerini öteleme gayesi gütmüş olabilecekleri değerlendirilmektedir.

Standartlaşma cinsiyet açısından ele alındığında ise ataerkil toplum yapısının bir yansıması olarak kadın öğretmenlerin aile ve çocuk bakımı sorumluluğu gibi nedenlerle teknolojiyi takip etme, kendini geliştirme gibi hususlarda erkek meslektaşlarıyla karşılaştırdıklarında dezavantajlı pozisyonda oldukları söylenebilir. Bu durum farklı yöntem ve araçların eğitsel süreçlerde kullanılması noktasında kadın öğretmenleri daha durağan hale getirirken erkek öğretmenleri daha değişken ve yenilikleri takip eden ve yeni olanakların eğitsel süreçlere uyarlanmasını talep eden noktaya yönlendirmiş olabileceği değerlendirilmektedir.

Kural uyumu boyutu bakımından ise kuralların mutlaka olması ve kuralların varlığının motivasyon düzeyini artıracak yönünde bir uzlaşma olduğu görülmektedir. Bunun yanında kuralların yetkin kimselerce amaca dönük belirlenmeleri ve katı biçimde uygulanmaması ifade edilen diğer bulgulardır.

Toplumsal uyum boyutunda uzlaşma sağlanan hususların toplumsal değerlerin eğitimde dikkate alınması ve bu değerlerle çatışma yaratılmaması olduğu görülmektedir. İdareciler toplumsal değerlerin öğretmenlerce bilinmesi gerektiği yönünde fikir beyan ederken öğretmenlerce böyle bir fikir ileri sürülmemiştir. Bunun yanında, öğretme-

lerde daha yoğun olmak üzere, her iki kesimde de var olan düşünce, yerel toplumsal değerlerin eğitim yoluyla ulusal değerlerle uzlaştırılmasının gerekli olduğudur. Kent merkezinde görev yapan katılımcılar, eğitim planlarının sorunlu toplumsal normlarla çatışmalar bile yapılması gerektiği yönünde görüş bildirirken kırsalda görev yapan katılımcıların bunun aksine toplumsal normlarla çatışma yaratılmaması yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Örgütsel sadakat boyutu açısından ise her iki katılımcı grubunun yüksek düzeyde uzlaşma sağladığı husus eğitim amaçlarının örgütsel amaçların üstünde tutulmasıdır. Daha düşük düzeyde olmakla birlikte, uzlaşma sağlanan bir diğer görüş ise eğitim süreçleriyle idari süreçlerin koordineli ancak eğitsel süreçlere biraz daha önem verecek biçimde yürütülmesidir.

Tablo 3'teki yanıtlar yaş bakımından ele alındığında, yaş ilerledikçe, denetimin mutlaka gerekli olduğu, öğrenci kapasitelerinin farklılık gösterebileceği, eğitim amaçlarının örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadelerinin azaldığı görülmektedir. Cinsiyet bakımından yapılan karşılaştırma ise yetkin kişilerin denetlemesinin gerektiği ifadesinin erkek katılımcılar; standardizasyonun gereksiz olduğu ve toplumsal değerlerin eğitimde dikkate alınması gerektiği ifadelerinin ise kadın katılımcılar tarafından daha yoğun dile getirildiğini göstermektedir. Görev bakımından yapılan karşılaştırma ise idarecilerin denetimin yapıcı ve işlevsel olması, belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın gerekli olduğu ve toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması gerektiği ifadelerini daha yoğun kullandıklarını göstermektedir. Görev yeri bakımından yapılan inceleme ise kırsalda görev yapan eğitimcilerin eğitim amaçlarının örgütsel normların üstünde olması ve idare süreçlerin koordineli yürütülmesi gerektiği ifadesini daha sık kullandıklarını göstermektedir. Hizmet süresi bakımından yapılan karşılaştırmada bürokratik uyum düzeyi bakımından kayda değer bir farklılık göze çarpmazken, idarecilikte geçen süre bakımından genç idarecilerin standardizasyonun gereksiz olduğunu, bazı sakıncalarının olduğunu ve kuralı idare-öğretmen-veli-öğrenci üçlüsünün birlikte belirlemesi gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Kamu Hizmeti Motivasyonu Düzeyi'ne ilişkin sorulara verilen yanıtlar ve demografik değişkenler arası dağılımı Tablo 4'te verilmiştir. Politikaya ilgi boyutuna ilişkin elde edilen bulgular öğretmenlerin idari karar süreçlerine katılımlarının gerekli olduğu ve bu katılımın isabetli karar vermeye katkı sağlayacağı konusunda tüm demografik değerler arasında uzlaşma olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Demografik Değişkenlere Göre Bürokratik Uyum Düzeyi Tablosu (% Oranı)

Kodlar	Yaş		E/K		Görev		Yer		Hizmeti (Yıl)				İdarecilik (Yıl)		
	30-35	36-40	41-45	46-50	Erkek	Kadın	İdarec	Öğretmen	Kr	Kent	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30
Ait Kodlar (* işaretli olanlar ters kodlanacaktır)															
Amaca ulaşma düzeyi, denetim yerine geçmelli*	16,67	8,33	-	10,53	6,67	5,88	11,76	6,67	10,53	-	20	-	10	18,18	-
Bakanlık müfettişleri denetlemeli.	33,33	16,67	8,33	25	15,79	20	29,41	5,88	20	15,79	20	10	27,27	21,43	25
Bakanlık ve müfettiş denetimleri olmamalı*	66,67	58,33	50	50	52,63	60	47,06	64,71	53,33	57,89	40	80	63,64	28,57	50
Denetim mutlakta gerekli.	-	8,33	25	25	21,05	6,67	23,53	5,88	6,67	21,05	-	10	-	7,14	25
Denetim olmamalı*	66,67	41,67	33,33	75	42,11	53,33	64,71	29,41	53,33	42,11	60	50	36,36	35,71	50
Denetim yapıcı ve işlevsel olmalı.	-	16,67	8,33	-	5,26	13,33	17,65	-	13,33	5,26	-	20	-	14,29	25
Ders denetimi olmamalı*	16,67	66,67	25	50	36,84	46,67	35,29	47,06	46,67	36,84	20	40	63,64	28,57	-
Öğretmenin kendisi öz-denetimi olmalı.	16,67	16,67	8,33	-	5,26	20	11,76	11,76	20	5,26	40	-	9,09	7,14	25
Yetkin kişiler denetlemeli.	50	16,67	25	25	36,84	13,33	29,41	23,53	26,67	26,32	40	30	18,18	14,29	75
Araç-gereçlerde standardizasyon olmalı.	33,33	33,33	25	-	21,05	33,33	23,53	29,41	20	31,58	40	40	9,09	14,29	50
Belirlenen ortak hedeflere ulaşmak gerekli.	50	41,67	50	75	57,89	40	64,71	35,29	40	57,89	60	50	36,36	35,71	50
Yöntem ve araç öğretmen belirlemeli*	33,33	8,33	16,67	25	15,79	20	17,65	17,65	20	15,79	40	10	27,27	21,43	-
Farklı yöntem ve araçlar kullanılabilir*	33,33	33,33	25	50	36,84	26,67	41,18	23,53	33,33	31,58	40	20	36,36	14,29	50
Öğrenci kapasiteleri farklılık gösterebilir*	50	16,67	33,33	25	26,32	33,33	29,41	29,41	20	36,84	20	40	36,36	21,43	25
Öğretmen kapasiteleri birbirine yakın olmalı*	16,67	8,33	16,67	25	15,79	13,33	23,53	5,88	6,67	21,05	20	10	9,09	14,29	25
Standardizasyon mutlakta olmalı.	-	-	25	-	10,53	6,67	5,88	11,76	6,67	10,53	-	-	18,18	-	-
Standardizasyon gereksiz, olmamalı*	16,67	25	25	-	15,79	26,67	5,88	35,29	26,67	15,79	20	20	27,27	7,14	-
Standardizasyonun bazı sakıncaları var*	-	16,67	8,33	-	5,26	13,33	5,88	11,76	6,67	10,53	-	-	27,27	7,14	-
Kurallara uymada esneklik tanınabilir*	16,67	25	8,33	25	15,79	20	11,76	11,76	20	15,79	40	10	9,09	7,14	25
Yoğun ve katı kurallar motivasyonu düşürür*	33,33	8,33	8,33	-	-	26,67	23,53	11,76	13,33	10,53	40	-	9,09	7,14	-
Kurallar motivasyonu artırır.	66,67	25	41,67	50	42,11	40	41,18	41,18	40	42,11	40	60	36,36	21,43	50
Kurallar ehl kimselere amaca dönük belirlemeli.	50	25	16,67	25	26,32	26,67	41,18	11,76	26,67	26,32	40	40	9,09	28,57	50
Kurallar mutlakta olmalı.	100	83,33	100	100	84,74	93,33	94,12	94,12	93,33	94,74	100	90	90,91	57,14	75
Kurallı idare-öğretmen-veli-öğrenci belirlemeli*	-	16,67	16,67	-	5,26	20	5,88	17,65	6,67	15,79	-	-	18,18	7,14	-
Sorunlu toplumsal normlar hıfıfına plan yapılabilir*	16,67	-	25	25	15,79	13,33	17,65	11,76	6,67	21,05	-	10	18,18	7,14	25
Toplumsal değerler öğretmenlerce bilinmeli.	16,67	16,67	8,33	-	15,79	6,67	23,53	-	13,33	10,53	20	-	18,18	21,43	25
Toplumsal değerler eğitimde dikkate alınmalı.	66,67	91,67	58,33	25	52,63	86,67	58,82	76,47	66,67	68,42	60	90	72,73	35,71	75
Toplumun değerleriyle çatışma yaratılmamalı.	66,67	66,67	58,33	75	52,63	80	70,59	58,82	60	68,42	60	60	54,55	42,86	25
Ulusal değerleriyle yerel değerler pekiştirilmeli.*	16,67	8,33	33,33	25	26,32	13,33	11,76	29,41	26,67	15,79	20	-	36,36	7,14	-
Eğitim amaçları örgütsel normların üstünde olmalı*	100	83,33	83,33	50	78,95	86,67	76,47	88,24	100	68,42	100	80	90,91	50	100
Eğitsel ve idare süreçler koordineli yürütülmeli*	16,67	41,67	33,33	25	15,79	53,33	29,41	35,29	40	26,32	40	18	18,18	14,29	25
Öğretmen örgütsel amaçlar için de çaba göstermeli	-	16,67	-	25	15,79	-	11,76	5,88	-	15,79	-	10	9,09	7,14	-
Öğretmen örgütsel değerlere bağlı olmalı.	16,67	8,33	-	25	10,53	6,67	11,76	5,88	-	15,79	20	-	9,09	7,14	-

NOT: %1-24= Zayıf Uyum Düzeyi, %25-49= Orta Uyum Düzeyi, %50-74= Güçlü Uyum Düzeyi, %75-100= Çok Güçlü Uyum Düzeyi kabul edilmiştir.

İdareciler öğretmenlerin karar süreçlerine dahil edilmelerinin söz konusu kararların uygulamaya aktarılmasında etkinliği artırdığı yönünde düşünce beyan ederken öğretmenlerin bu fikre düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Diğer yandan idareciler ise öğretmen katılımının isabetli karar vermeye katkı sağlayacağı yönünde düşünce beyan ederken bu düşünce öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha düşük düzeyde kalmaktadır. Bu iki bulgu, idarecilerin öğretmenleri karar süreçlerine göstermelik olarak kattıklarını; öğretmenlerin ise bu durumun farkında olduklarını göstermektedir. Merhamet boyutuna ilişkin bulgulara üzerinde uzlaşma sağlanan hususlar devletin politika üretmesi ve öğretmenin merhametli olmasıdır. Devletin politika üretmesi gerektiği fikrini erkekler kadınlardan daha yoğun dile getirmiştir. Erkek katılımcılar kadınlara oranla; idareciler öğretmenlere oranla; kent merkezlerinde görev yapanlar

köylerde görev yapanlara göre bireysel çabanın yetersiz geleceğini daha yoğun dile getirmişlerdir. Öğretmenin özveri göstermeye zorlanmaması düşüncesi öğretmenlerce yoğun biçimde ifade edilirken idareciler bu fikri dile getirmemiştir. Özveri göstermeye zorlanmama fikrini kent merkezinde görev yapan öğretmenlerin kırsalda görev yapanlara göre daha yoğun dile getirdiği görülmektedir.

Fedakârlık boyutuna ilişkin bulgular, göreviyle bağlantılı konularda öğretmenin fedakâr olması gerektiğini, bunun dışında fedakârlık beklenmemesi gerektiğini göstermektedir. Dar bir katılımcı grubu aşırı fedakârlık beklentisinin öğretmeni yıpratacağını ifade ederken az sayıda bir katılımcı grubu ise fedakârlığın belirli bir yere kadar olması gerektiğini ifade etmiştir. Yine sınırlı sayıda bir katılımcı grubu da öğretmenlerden kesinlikle fedakârlık beklenmemesini, eğitimcinin sadece işini yapması gerektiğini ifade etmiştir.

Kamu Yararına Bağlılık konusunda uzlaşa sağlanan fikirler ise öğretmenlik mesleğinin manevi haz verdiği ve öğretmenin toplumun geleceğini şekillendirdiği fikirleridir. Kent merkezlerinde yaşayan erkek öğretmenlerde mesleğin manevi haz verdiği ve öğretmenin profesyonelliğin gereğini yapması gerektiği düşüncesi öne çıkarken kent merkezlerinde görev yapan kadın katılımcılarda, öğretmenin toplumun geleceğini şekillendirdiği fikri öne çıkmaktadır. Az sayıda katılımcı ise öğretmenlik mesleğinin sevgi mesleği olduğunu, kamu yararına hizmet ettiğini ifade etmekte ve kutsiyet atfetmektedir.

Deneyimli idarecilerin öğretmen katılımının isabetli karar vermeyi olumlu yönde etkileyeceğini ve manevi haz veren bir meslek olduğunu beyan ettikleri; meslekte kıdemli olan eğitimcilerin göreviyle ilgili olması halinde öğretmenin fedakâr olabileceğini düşündükleri; idarecilerin aşırı fedakârlık beklentisinin öğretmeni yıpratacağı, öğretmenin özveriye zorlanmaması gerektiği, profesyonelliğin gereğini yapması gerektiği fikrine katılmadıkları görülmektedir.

Tablo 4. Demografik Değişkenlere Göre KHM Düzeyi Tablosu (% Oranı)

Alt Kodlar (* işaretli olanlar ters kodlanacaktır)	Yaş				E/K		Görev İdareci. Öğretm en	Yer		Hizmeti (Yıl)				İdareciliği (Yıl)			
	30-35	36-40	41-45	46-50	Erkek	Kadın		Kır	Kent	6-10	11-15	16-20	21+	0-5	6-10	11+	
Katılım uygulamaya destek sağlar.	33,33	25	25	-	21,05	26,67	37,50	11,11	20	26,32	20	20	27,27	25	21,43	25	60
Öğretmen kararlara katılmalıdır.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Öğretmen katılımı isabetli karar vermeyi sağlar.	66,67	41,67	50	75	42,11	66,67	31,25	72,22	46,67	57,89	80	40	63,64	37,50	57,14	-	80
Bireysel çaba yetersiz gelir*.	16,67	33,33	16,67	50	36,84	13,33	37,50	16,67	20	31,58	20	20	36,36	25	35,71	25	-
Devlet politika üretmelidir*.	50	41,67	50	100	68,42	33,33	62,50	44,44	53,33	52,63	60	30	54,55	75	64,29	50	20
Öğretmen merhametli olmalıdır.	50	58,33	75	-	47,37	66,67	56,25	55,56	60	52,63	60	70	45,45	50	50	75	60
Öğretmen özveriye zorlanmamalıdır*.	33,33	8,33	33,33	-	21,05	20	-	38,89	13,33	26,32	20	30	27,27	-	28,57	-	-
Aşırı fedakârlık beklentisi öğretmeni yıpratır*.	16,67	8,33	-	25	5,26	13,33	6,25	11,11	13,33	5,26	20	-	9,09	12,50	7,14	-	-
Fedakârlık belirli bir yere kadar olmalıdır.	50	25	8,33	50	21,05	33,33	43,75	11,11	33,33	21,05	40	30	18,18	25	35,71	50	-
Göreviyle ilgili olması halinde fedakâr olmalıdır.	83,33	75	83,33	75	84,21	73,33	81,25	77,78	66,67	89,47	80	90	63,64	87,50	64,29	100	60
Öğretmenden fedakârlık beklenmemelidir*.	33,33	16,67	16,67	25	21,05	20	12,50	27,78	26,67	15,79	40	10	27,27	12,50	35,71	-	20
Öğretmen kamu yararına hizmet eder.	16,67	8,33	25	-	10,53	20	12,50	16,67	26,67	5,26	20	-	27,27	12,50	21,43	25	40
Öğretmenlik kutsaldır.	-	16,67	8,33	50	10,53	20	12,50	16,67	13,33	15,79	20	-	27,27	12,50	21,43	-	-
Öğretmenlik manevi haz verir.	33,33	25	50	100	47,37	40	31,25	55,56	40	47,37	40	30	54,55	50	42,86	-	40
Öğretmen toplumun geleceğini şekillendirir.	50	33,33	41,67	25	26,32	53,33	43,75	33,33	33,33	42,11	40	60	27,27	25	50	25	40
Profesyonelliğin gereğini yapmalıdır*.	-	16,67	16,67	-	21,05	-	6,25	16,67	6,67	15,79	-	10	18,18	12,50	14,29	-	-
Öğretmenlik sevgi mesleğidir.	-	16,67	8,33	50	15,79	13,33	18,75	11,11	6,67	21,05	-	20	9,09	12,50	7,14	-	40

NOT: % 1-24= Zayıf KHM Düzeyi, % 25-49= Orta KHM Düzeyi, % 50-74= Güçlü KHM Düzeyi, % 75-100= Çok Güçlü KHM Düzeyi kabul edilmiştir.

b. Değişkenler Arası İlişki Analizleri

Araştırmada Bürokratik Uyum, Mesleki Uyum ve Kamu Hizmeti Motivasyonu değişkenleri (temalar) ve bu değişkenler altında tespit edilen kod ve alt kodlar arası ilişkiler analiz edilmiştir. Bu analizlerde mülakat formunda kodlanmış olan “Alt Kodlar”ın kesişim sayıları dikkate alınmış ve ilişki bu şekilde tespit edilmiştir. Örneğin mülakat formunda “Denetimin yapıcı ve işlevsel olması gerektiği” anlamında ifadeler yer veren katılımcılardan (7) kişinin aynı zamanda “Eğitimcilerin yetkilerinin yetersiz olduğu” anlamına gelen ifadeler kullandıkları anlaşılmalıdır (Tablo 5). İlişki analiz neticesinde elde edilen ve Tablo 5, 6 ve 7’de sunulan bulgularda verilen örnek kapsamındaki ilişkilerden 1-4 arasında kalanlar “Zayıf İlişki (Zİ)”; 5-9 arasında olanlar “Orta Düzey İlişki (ODİ)”; 10-15 olanlar “Güçlü İlişki (Gİ)”; 16 ve yukarısında olanlar ise “Çok Güçlü İlişki (ÇGİ)” olarak kabul edilmiştir.

(1). Mesleki Uyum-Bürokratik Uyum İlişkisi

Tablo 5’te sunulan analiz sonuçları Örgütsel Kontrol ile Öğretmen Özerkliği alt boyutu arasında Zİ ve ODİ olduğunu göstermektedir. Bu durum araştırmanın beklenen bir sonucudur. Öğretmenin görevini ifa ederken özerk olmasının gerekli olduğu düşüncesi ile personel üzerinde örgütsel bir denetim ve kontrolün olması gerektiği yönündeki düşüncenin örtüşmemesi gerekirdi. Nitekim sonuçlar da bu yönde çıkmıştır.

Örgütsel Kontrol ile Mesleki Uzmanlık boyutu arasındaki ilişki de benzer biçimde Zİ ve ODİ yoğunlaşmaktadır. Denetimin mutlaka olması yönündeki ifade ile öğretmenin yeterli düzeyinin yüksek olması gerektiği yönündeki ifade arası Gİ gerçekleşmiştir. Bu bulgu Tablo 1 ve Tablo 2 bulgularıyla da değerlendirildiğinde, idarecilerden ziyade öğretmenlerin meslektaşlarına yönelik olarak, kendilerini geliştirmemeleri ve bu bağlamda da denetlenmelerinin gerektiği yönünde eleştirel tutum takındıklarını göstermektedir.

Örgütsel Kontrol ile Mesleki Referans Grubu boyutu arasındaki ilişki Zİ düzeyinde yoğunlaşmakla birlikte sınırlı sayıda ODİ gerçekleşmiştir. Denetimin yapıcı ve işlevsel olması ve denetimin mutlaka olması ifadeleri ile alandaki gelişmeleri takip etmesi ifadesi arasında Gİ gerçekleşmiştir.

Astların Standardizasyonu boyutu ile Mesleki Uyumun tüm alt boyutları arasındaki ilişkinin Zİ düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın gerekli ve yeterli olduğu ifadesinin Mesleki Uyum boyutu altında yer alan ifadelerle genel hatlarıyla ODİ sergilediği; özellikle alandaki gelişmelerin takip edilmesi gerektiği yönündeki ifadeyle Gİ gerçekleştiği görülmektedir.

Kural Uyumu boyutu ile Mesleki Uyumun tüm alt boyutları arasındaki ilişkinin Zİ ve ODİ düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak, kuralların mutlaka olması gerektiği yönündeki ifadeyle Öğretmen Özerkliği boyutu altında yer alan yetkilerin yetersiz olduğu yönündeki ifade ve Mesleki Referans Grubu boyutu altında yer alan alandaki gelişmelerin takip edilmesi gerektiği yönündeki ifade arasında ÇGİ gerçekleştiği görülmektedir. Kuralların mutlaka olması gerektiği yönündeki ifadenin öğretmenin sınıfta özerk olmasının, yeterli düzeyinin yüksek olmasının, iletişim becerisi

olmasının, belirli bir düzeyde eğitim almasının ve kendisini geliştirmesinin gerektiği yönündeki ifadelerle Gİ içinde olduğu tespit edilmiştir.

Toplumsal Uyum ile Meslek Uyumun tüm alt boyutları arasında Zİ yoğunluk göstermektedir. Ancak toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması düşüncesiyle yetkilerin yetersiz olduğu, öğretmen yeterliğinin yüksek olması gerektiği, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşünceleri arasında Gİ; alanındaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği düşüncesi arasında ise ÇGİ vardır. Toplumsal değerlerin eğitsel süreçlerde dikkate alınması düşüncesi ile yetkilerin yetersiz olduğu, öğretmen yeterliğinin yüksek olması gerektiği, öğretmenin iletişim becerisi olması gerektiği, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği ve alanındaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği düşünceleri arasında Gİ düzeyinde ilişki vardır.

Örgütsel Sadakatin bir ifadesi dışındaki tüm ifadeleri Mesleki Uyum'un tüm alt boyutları arasında ZDİ olduğu görülmektedir. Eğitsel amaçların örgütsel normların üstünde olması fikri ile alanındaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği düşünceleri arasında ÇGİ; yetkilerin yetersizliği, yeterlik düzeyinin yüksek olması, psikoloji ve davranış eğitimi alması, kendini geliştirmesi, MEB'in hizmet içi eğitimlerini takip etmesi, mesleki ve bilimsel yayınları takip etmesi düşünceleri arasında ise Gİ tespit edilmiştir.

Tablo 5 Mesleki Uyum ile Bürokratik Uyum Arası İlişki Tablosu

Kodlar	Alt Kodlar	Öğretmen Özerkliği		Mesleki Uzmanlık				Mesleki Referans Grubu																				
		Veli müdahalesi ağır fazla.	Yeniler yığılı* Yeniler yetersiz	Pedagojik formasyonu tam olmalı.	Öğretmen eğitim fakültesi mezunu olmalı.	Öğretmen yeniliklere açık olmalı.	Eğitim teknolojilerini takip olmalı.	Psikoloji ve davranış eğitimi olmalı.	Mesleğe girişte yetenek sınavı olmalı.	Öğretmenin iletişim becerisi olmalı.	Öğretmen belirli bir düzeyde eğitim olmalı.	Öğretmen kendini geliştirmeli.	Öğretmenin rahat seviyesi iyileştirilmeli. (Proje)lerde yer almalı.	İlriçe bazı zümre toplantıları yapılmalı.	MEB in hizmet-içi eğitimlerini takip etmeli.	Öğretmen teknolojiyi takip etmeli.	Lisansüstü eğitime yönlendirilmeli.	Eğilisel sosyal medya hesaplarını takip etmeli.	Mesleki ve bilimsel dergileri takip etmeli.	Bilimsel ve eğilisel faaliyetlere katılmalı.	Alanındaki gelişmeleri takip etmeli.							
Örgütsel Kontrol	Bakanlık müfettişleri denetlemeli.	-	-	3	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	2	
	Ders denetimi olmamalı*.	-	1	1	1	-	-	-	1	1	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	1	1	-	-	1	1	2	2
	Amaca ulaşma düzeyi, denetim yerine geçmeli*.	-	1	3	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	1	1	-	-	1	1	2	-	-	2	2	-	2
	Yetkin kişiler denetlemeli.	3	1	4	4	-	-	1	1	1	3	3	-	-	2	6	4	-	-	1	5	1	2	2	3	1	5	5
	Denetim olmamalı.	-	-	3	2	1	1	-	1	-	2	1	2	1	3	-	-	-	1	1	2	1	1	2	2	2	2	5
	Öğretmenin kendi öz-denetimi olmalı.	-	-	-	2	2	-	-	1	-	1	1	-	-	-	2	4	-	-	-	1	2	-	-	-	1	1	2
	Denetim yapıcı ve işlevsel olmalı.	3	3	7	7	1	-	2	3	8	5	2	9	5	7	2	2	2	2	1	7	6	4	4	4	6	12	12
	Okul idaresinin denetlemesi yeterli.	1	4	7	4	1	-	-	1	7	3	2	6	4	6	2	2	2	2	6	4	2	4	4	3	9	5	5
	Bakanlık ve müfettiş denetimleri olmamalı*.	-	-	3	4	-	-	-	2	1	1	3	3	3	-	-	-	-	1	1	2	1	2	2	2	2	2	5
	Denetim mutlaka gerekli.	4	4	9	6	2	1	2	2	12	7	1	7	6	7	2	1	1	9	6	3	5	5	5	14	14	14	14
Astıran Standardizasyonu	Standardizasyonu gereksiz, olmamalı*.	1	-	4	3	1	2	1	-	2	1	-	1	-	1	1	-	-	-	1	2	-	-	1	4	1	5	5
	Standardizasyonu mutlaka olmalı.	1	-	2	1	1	-	1	1	3	1	-	1	-	1	2	-	-	-	1	2	-	-	1	2	-	1	2
	Öğretmen kapasiteleri birbirine yakın olmalı*.	-	-	3	2	-	-	-	1	1	3	-	1	2	4	-	-	-	1	1	3	1	1	2	2	5	5	5
	Araç-gereçlerde standardizasyon olmalı.	1	2	5	2	1	-	-	5	3	3	-	3	6	4	1	1	1	3	3	2	1	2	4	1	4	4	4
	Farklı yöntem ve araçlar kullanılabilirliği*.	2	-	7	4	-	-	1	1	5	3	2	3	3	6	1	1	-	5	3	1	3	3	4	3	6	6	11
	Belirlenen ortak hedeflere ulaşmak gerekli.	2	4	9	5	1	-	2	2	7	5	2	7	7	9	2	2	2	3	7	4	4	6	4	4	3	11	11
	Yöntem ve aracı öğretmen belirlemeli*.	1	1	3	2	1	-	1	-	2	3	1	3	5	2	1	-	1	3	1	4	1	2	1	1	5	5	5
	Standardizasyonun bazı sakıncaları var*.	1	-	1	1	-	-	-	2	1	1	2	1	1	-	-	-	-	1	1	-	-	1	3	-	3	3	8
	Öğrenci kapasiteleri farklılık gösterebilmekte*.	-	-	7	4	1	1	-	1	4	4	1	5	3	3	2	-	2	2	3	1	2	3	3	8	8	8	8
	Kural Uyum	Yoğun ve katı kurallar motivasyonu düşürür*.	2	-	1	2	-	-	2	-	2	2	-	2	2	2	-	-	-	2	2	1	1	1	1	4	4	4
Kurallar motivasyonu artırır.		2	3	7	4	2	1	-	3	9	6	1	8	4	7	1	2	1	5	3	2	2	5	5	10	10	10	10
Kurallı idare-öğretmen-veli-öğrenci belirlemeli.		-	-	4	-	-	-	-	-	3	1	-	1	1	2	1	-	1	-	2	-	1	2	-	2	2	2	2
Kurallar ehil kimselere, amaca dönük belirlenmeli.		-	2	5	4	-	-	-	2	3	3	-	4	5	6	-	2	1	2	2	2	2	2	5	7	7	7	7
Kurallara uymada esneklik tanınabilirliği*.		1	-	4	5	-	-	3	1	2	2	1	5	2	4	-	-	1	4	2	2	3	2	2	1	4	4	4
Kurallar mutlaka olmalı.		3	5	18	12	3	2	3	3	13	8	3	12	12	14	3	3	4	13	9	5	7	10	8	12	12	12	12
Sorunu toplumsal normlar hilafına plan yapılabilir*.		-	1	3	2	1	1	1	-	3	1	-	2	1	2	-	-	-	2	2	-	1	2	1	5	5	5	5
Ulusal değerlerle yerel değerler pekiştirilmeli*.		1	-	6	-	1	1	-	1	4	1	1	-	2	4	1	-	-	2	4	-	2	3	2	4	4	4	4
Toplumun değerleriyle çatışma yaratılmamalı.		2	2	10	9	1	1	2	2	10	6	3	8	7	12	2	2	3	7	7	2	4	9	7	16	16	16	16
Toplumsal değerler öğretmenlerce bilinmeli.		-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	1	1	4	2	-	-	1	-	2	1	2	1	1	4	4	4	4
Toplumsal değerler eğitimde dikkate alınmalı.	3	4	13	7	2	1	2	3	13	9	1	11	7	11	2	2	4	9	7	4	5	8	5	14	14	14	14	
Örgütsel Sadakat	Eğitil ve idari süreçler koordineli yürütülmeli*.	1	2	6	4	1	-	2	1	6	2	-	4	4	7	1	1	2	5	4	2	2	3	4	4	4	4	4
	Eğitim amaçları örgütsel normların üstünde olmalı*.	4	4	15	9	3	2	2	3	11	10	1	9	9	13	1	2	3	12	8	5	7	10	8	20	20	20	20
	Öğretmen örgütsel amaçlar için de çaba göstermeli.	-	1	2	1	-	-	-	-	2	-	2	2	2	-	-	-	1	1	1	2	-	-	1	1	-	2	2
	Öğretmen örgütsel değerlere bağlı olmalı.	-	1	1	1	1	-	-	2	1	2	2	1	1	1	1	-	2	1	1	-	2	2	-	3	3	3	3

(2). Mesleki Uyum-Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi Tablo 6'da verilen bulgular dan hareketle, Politikaya İlgi boyutuyla Mesleki Uyumun tüm alt boyutları arasında genel hatlarıyla ODİ olduğu söylenebilir. Özellikle öğretmenin kararlara katılımının gerekli olduğu yönündeki ifadeyle yetkilerin yetersiz olduğu ve öğretmenin alandaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği yönündeki ifade arasında ÇGİ; sınıfta özerk olması, yeterli düzeyinin yüksek olması, psikoloji ve davranış eğitimi alması, eğitim becerisinin ve belirli bir düzeyde eğitiminin olması, kendini geliştirmesinin, MEB hizmet-içi eğitim programlarını takip etmesi, mesleki ve bilimsel yayınları takip etmesinin gerekli olduğu yönündeki ifadelerle arasında Gİ; teknolojinin takip edilmesi, lisans-üstü eğitime yönlendirilmeleri, eğitime dair sosyal medya hesaplarını takip etmeleri, bilimsel ve eğitil faaliyetlere katılmaları gerektiğine yönelik ifadelerle arasında ODİ olduğu görülmektedir. Öğretmen katılımının kararlarda isabet oranının artıracığına ilişkin

ifade ile yetkilerin yetersiz olduğu, öğretmenin kendisini geliştirmesi ve alanındaki gelişmeleri takip etmesi gerektiğine dönük ifadeler arasında Gİ; öğretmenin sınıfta özerk olması, yeterlik düzeyinin yüksek olması, psikoloji ve davranış eğitimi alması, iletişim becerisi olması, hizmet-içi eğitimleri ve teknolojiyi takip etmesi, bilimsel faaliyetlere katılım sağlaması gerektiği yönündeki ifadelerle arasında ODİ olduğu görülmektedir.

Merhamet Boyutuyla Mesleki Uyum'un tüm alt boyutları arasında ODİ olduğu söylenebilir. Öğretmenin merhametli olması gerektiği yönündeki ifade yeterlik düzeyinin yüksek olması, kendini geliştirmesi, alandaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği yönündeki ifadeler arasında GDİ; yetkilerin yetersiz olduğu, psikoloji ve davranış eğitimi alması, iletişim becerisinin olması, belirli bir düzeyde eğitim almış olması, mesleki ve bilimsel dergileri takip etmesi, bilimsel ve eğitsel faaliyetlere katılması, teknolojiyi takip etmesi ve MEB'in hizmet-içi eğitimlerini takip etmesi gerektiği yönündeki ifadelerle arasında ODİ olduğu görülmektedir. Devletin politika üretmesi gerektiği yönündeki ifade ile yetkilerin yetersiz olduğu, öğretmenin sınıfta özerk olması ve alanındaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği ifadeleri arasında GDİ; öğretmenin teknolojiyi takip etmesi, belirli bir düzeyde eğitim alması, kendini geliştirmesi, MEB'in hizmet-içi eğitimlerini takip etmesi, eğitsel sosyal medya hesaplarını takip etmesi ve mesleki ve bilimsel dergileri takip etmesi gerektiği yönündeki ifadeler arasında ODİ tespit edilmiştir.

Fedakarlık Boyutu açısından, göreviyle ilgili olması halinde fedakâr olması gerektiği yönündeki ifade dışında, Mesleki Uyum'un tüm alt boyutları ile olan ilişkinin Zİ olduğu görülmektedir. Göreviyle ilgili olması halinde fedakâr olması gerektiği yönündeki ifade ise Mesleki Uyum'a ilişkin diğer ifadelerle ağırlıklı olarak GDİ içindedir.

Kamu Çıkarına Bağlılık boyutu ile Mesleki Uyum'un tüm alt boyutları arasında Zİ vardır. Öğretmen toplumun geleceğini şekillendirdiği ifadesiyle öğretmenin yeterlik düzeyi yüksek olması, iletişim becerisi olması, belirli bir düzeyde eğitim alması, kendini geliştirmesi, mesleki ve bilimsel dergileri ve alandaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği ve yetkilerinin yetersiz olduğu yönündeki ifadeleri arasında ODİ vardır. Öğretmenlik mesleğinin manevi haz verdiği ifadesiyle MEB'in hizmet-içi eğitimlerini ve alandaki gelişmeleri takip etmesi gerektiği ve yetkilerin yetersiz olduğu yönündeki ifadelerin arasında Gİ; yeterlik düzeyi ve iletişim becerisinin yüksek olması, kendini geliştirmesi, psikoloji ve davranış eğitimi ve belirli bir düzeyde mesleki eğitim alması gerektiği yönündeki ifadelerle ise arasında ODİ vardır.

(3). Bürokratik Uyum-Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi

Tablo 7'de sunulan bulgular, KHM'nin Politikaya İlgili boyutu ile Bürokratik Uyum'un tüm alt boyutları arasında Gİ olduğunu göstermektedir. Merhamet, Fedakarlık ve Kamu Çıkarına Bağlılık boyutlarının Bürokratik Uyum'un alt boyutlarıyla ODİ gerçekleşmiştir.

Özellikle Politikaya İlgili boyutu altında yer alan öğretmenin kararlara katılmasının gerekli olduğu ifadesinin Örgütsel Kontrol boyutu altında yer alan denetim mutlaka gerekli olduğu ancak denetimin yapıcı ve işlevsel olması ifadeleri ile ÇGİ, okul idaresi tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ifadesiyle Gİ; Astların Standardizasyonu

boyutu altında yer alan farklı yöntem ve araçlar kullanılabilmesi ve öğrenci kapasitelerinin farklılık gösterebilmesi ifadeleriyle Gİ, belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın gerekli ve yeterli olduğu ifadesiyle ÇGİ; Kural Uyumu boyutu altında yer alan kuralların mutlaka olması gerektiği ve motivasyonu artırdıkları yönündeki ifadelerle arasında ÇGİ, kurallar ehil kimselerce ve amaca dönük belirlenmesi ve kurallara uymada esneklik tanınabilmesi gerektiği ifadeleriyle arasında Gİ; Toplumsal Uyum boyutu altında yer alan toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması ve bu değerlerin eğitsel süreçlerde dikkate alınması gerektiği düşüncesiyle ÇGİ, sorunlu toplumsal normlar hilafına eğitim planı yapılabilmesi ve ulusal değerlerle yerel değerler pekiştirilmesi gerektiği düşüncesi ile Gİ; Örgütsel Sadakat boyutu altında yer alan eğitsel ve idare süreçlerin koordineli yürütülmesi ve eğitim amaçlarının örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadeleriyle ise sırasıyla Gİ ve ÇGİ içinde olduğu görülmektedir.

Politikaya İlgi boyutu altında yer alan öğretmen katılımının isabetli karar vermeyi sağlayacağı ifadesi ile Örgütsel Kontrol boyutu altında yer alan denetimin mutlaka gerekli olduğu ancak denetimin yapıcı ve işlevsel olması gerektiği ifadeleri arasında sırasıyla Gİ ve ODİ; Astların Standardizasyonu boyutu altında yer alan belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın gerekli olduğu ancak öğrenci kapasitelerinin farklılık gösterebildiği ifadeleri arasında ODİ; Kural Uyumu boyutu altında yer alan kuralların motivasyonu artırdığı ve mutlaka olmaları gerektiği ifadeleriyle arasında sırasıyla ODİ ve ÇGİ; Toplumsal Uyum boyutu altında yer alan toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması ve bu değerlerin eğitsel süreçlerde dikkate alınması gerektiği düşüncesiyle Gİ; Örgütsel Sadakat boyutu altında yer alan eğitsel ve idare süreçlerin koordineli yürütülmesi ve eğitim amaçlarının örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadeleriyle ise sırasıyla ODİ ve ÇGİ içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Mesleki Uyum ile Kamu Hizmeti Motivasyonu Arası İlişki Tablosu

Kodlar	Öğretmen Özerkliği				Mesleki Uzmanlık										Mesleki Referans Grubu										
	Vell müdahalesi aşım fazla.	Yeterli yeterli*.	Yeterli yetersiz.	Öğretmen sınıfa özerk olmalı.	Pedagojik formasyonu tam olmalı.	Öğretmen eğitim fakültesi mezunu olmalı.	Öğretmen yeniliklere açık olmalı.	Öğretmen teknolojileri takip etmeli.	Öğretimin yeterli düzeyi yüksek olmalı.	Psikolojik ve davranış eğitimi almalı.	Mesleğe girişte yetenek sınavı olmalı.	Öğretimin iletişim becerisi olmalı.	Öğretmen belirli bir düzeyde eğitim almalı.	Öğretmen kendini geliştirmeli.	Öğretimin rahat seviyesi iyileştirilmeli.	Projelede yer almalı.	İlçe bazlı zümre toplantıları yapılmalı.	MEB' in hizmet-içi eğitimleri takip etmeli.	Öğretmen teknolojiyi takip etmeli.	Öğretmen teknolojiyi takip etmeli.	Lisansüstü eğitime yönlendirilmeli.	Eğitsel sosyal medya hesaplarını takip etmeli.	Mesleki ve bilimsel değin takip etmeli.	Bilimsel ve eğitsel faaliyetlere katılım.	Alanındaki gelişmeleri takip etmeli.
Alt Kodlar	4	3	10	6	2	1	3	2	8	9	-	6	4	10	1	-	2	9	6	2	3	8	3	13	
Kodlar	1	1	3	4	-	-	1	2	5	-	2	5	2	4	-	2	1	-	3	1	1	3	3	6	
Politikaya İlişi	4	5	19	12	3	2	3	3	15	10	3	13	12	15	3	3	4	15	9	5	8	11	8	23	
Merhamet	2	1	6	2	-	1	1	1	4	-	-	4	3	1	2	1	-	2	2	1	1	2	-	3	
Fedakarlık	1	1	11	10	1	2	2	1	4	2	2	4	9	7	2	-	2	9	5	4	5	5	3	12	
Kamu	-	2	4	4	-	-	-	1	2	3	1	2	4	3	-	-	2	5	4	2	1	3	2	7	
Çıkarılabilir	1	-	3	1	-	-	1	-	2	-	1	1	1	1	1	-	2	1	1	1	1	-	-	2	
Fedakarlık	1	2	5	4	-	-	1	1	4	1	1	3	4	3	1	1	1	5	2	3	2	1	1	3	7
Kamu	1	1	5	3	-	-	1	1	2	2	-	4	4	2	1	1	-	3	4	3	2	1	2	5	
Çıkarılabilir	3	5	14	8	3	2	2	2	13	9	3	10	10	13	2	3	4	12	4	2	6	10	6	18	
Kamu	1	1	3	1	-	-	1	-	2	2	1	1	1	2	2	-	4	-	4	-	2	-	2	3	
Çıkarılabilir	1	2	1	2	-	-	1	1	2	4	-	2	2	3	-	-	4	2	1	1	-	-	2	4	
Kamu	2	3	5	4	1	1	1	2	6	4	-	5	5	6	2	1	3	4	4	2	2	5	3	8	
Çıkarılabilir	2	3	10	3	1	-	1	1	6	6	2	7	6	6	3	2	-	9	2	2	2	2	4	10	
Kamu	-	-	2	2	-	-	-	1	1	1	-	2	3	3	1	-	-	2	1	1	1	1	1	4	
Çıkarılabilir	-	1	3	1	1	1	-	-	2	-	1	2	2	-	-	1	1	2	1	-	2	1	3	3	

Merhamet boyutu altında yer alan devletin politika üretmesi gerektiği ifadesiyle Örgütsel Kontrol boyutu altında yer alan denetimin mutlaka gerekli olduğu, yetkin kişilerin denetlemesi, denetim yapıcı ve işlevsel olması ve okul idaresinin denetlemesi gerektiği ifadeleri arasında ODİ; Astların Standardizasyonu boyutu altında yer alan standardizasyon gereksiz olduğu, farklı yöntem ve araçların kullanılabilmesinin gerektiği, belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın gerekli ve yeterli olduğu, ancak araç ve gereçlerde standardizasyonun olması gerektiği ifadeleri arasında ODİ; Kural Uyumu boyutu altında yer alan kuralların motivasyonu artırdığı ve mutlaka olmaları gerektiği ifadeleriyle arasında sırasıyla Zİ ve ÇGİ; Toplumsal Uyum boyutu altında yer alan toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması ifadesiyle arasında Gİ düzeyinde, bu değerlerin eğitsel süreçlerde dikkate alınması ve ulusal değerlerle yerel değerler pekiştirilmesi gerektiği düşüncesiyle Gİ; Örgütsel Sadakat boyutu altında yer alan eğitsel ve idare süreçlerin koordineli yürütülmesi ve eğitim amaçlarının örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadeleriyle ise sırasıyla ODİ ve Gİ içinde olduğu görülmektedir. Fedakârlık boyutu altında yer alan öğretmenin ancak göreviyle ilgili hususlarda fedakâr olması gerektiği ifadesiyle Örgütsel Kontrol boyutu altında yer alan denetimin mutlaka gerekli olduğu, denetim yapıcı ve işlevsel olması ve okul idaresinin denetlemesi gerektiği ifadeleri arasında Gİ, yetkin kişilerin denetlemesi gerektiği ifadesi ile ODİ; Astların Standardizasyonu boyutu altında yer alan belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın gerekli ve yeterli olduğu ve farklı yöntem ve araçların kullanılabilmesinin gerektiği ifadeleri arasında Gİ düzeyinde, ancak araç ve gereçlerde standardizasyonun olması gerektiği ve öğrenci kapasitelerinin farklılık gösterebildiği ifadeleri arasında ODİ; Kural Uyumu boyutu altında yer alan kuralların mutlaka olmaları gerektiği, motivasyonu artırdıkları ve ehil kimselerce ve amaca dönük belirlenmelerinin gerekli olduğu ifadeleriyle arasında sırasıyla ÇGİ, Gİ ve ODİ7; Toplumsal Uyum boyutu altında yer alan toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması ve bu değerlerin eğitsel süreçlerde dikkate alınması gerektiği düşüncesiyle ÇGİ; Örgütsel Sadakat boyutu altında yer alan eğitsel ve idare süreçlerin koordineli yürütülmesi ve eğitim amaçlarının örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadeleriyle ise sırasıyla ODİ ve ÇGİ görülmektedir.

Kamu Çıkarlarına Bağlılık boyutu altına yer alan öğretmenin toplumun geleceğini şekillendirdiği ifadesinin Örgütsel Kontrol boyutu altında yer alan yetkin kişiler denetlemesi gerektiği, denetimin yapıcı ve işlevsel olması gerektiği ve denetim mutlaka gerekli olduğu ifadeleri arasında ODİ, Astların Standardizasyonu boyutu altında yer alan araç-gereçlerde standardizasyonun olması gerektiği ve belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın gerekli ve yeterli olduğu ifadeleriyle arasında ODİ, Kural Uyumu boyutu altında yer alan kuralların motivasyonu artırdığı ve kuralların mutlaka olması gerektiği ifadeleri arasında sırasıyla ODİ ve Gİ, Toplumsal Uyum boyutu altında yer alan toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması ve toplumsal değerlerin eğitimde dikkate alınması gerektiği ifadeleri arasında sırasıyla ODİ ve Gİ, Örgütsel Sadakat boyutu altında yer alan eğitsel ve idare süreçlerin koordineli biçimde yürütülmesi ve eğitsel amaçların örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadeleriyle arasında sırasıyla ODİ ve Gİ içinde olduğu görülmektedir. Kamu Çıkarlarına Bağlılık boyutu altında yer alan bir diğer ifade olan öğretmenlik mesleğinin manevi haz verdiği ifadesinin Örgütsel Kontrol boyutu altında yer alan denetimin yapıcı ve işlevsel olması gerektiği, okul idaresinin denetlemesinin gerekli ve yeterli olduğu, denetim mutlaka gerekli olduğu

ifadeleriyle ODİ, Astların Standardizasyonu boyutu altında yer alan farklı yöntem ve araçların kullanılabilmesinin, belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın, yöntem ve aracı öğretmenin belirleyebilmesinin gerekli olduğu ve öğrenci kapasiteleri farklılık gösterebildiği ifadeleriyle ODİ, Kural Uyumunu boyutu altında yer alan kuralların motivasyonu artırdığı ve kuralların mutlaka olması gerektiği ifadeleri arasında sırasıyla ODİ ve Gİ, Toplumsal Uyum boyutu altında yer alan toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması ve toplumsal değerlerin eğitimde dikkate alınması gerektiği ifadeleri arasında ODİ, Örgütsel Sadakat boyutu altında yer alan eğitsel amaçların örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadeleriyle arasında Gİ olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Bürokratik Uyum ile Kamu Hizmeti Motivasyonu Arası İlişki Tablosu

Örgütsel Sadakat	Toplumsal Uyum	Kural Uyumu	Astların Standardizasyonu	Örgütsel Kontrol	Kodlar	Politikaya İlişi		Merhamet		Fedakârlık		Kamu Çıkarına Bağlılık			
						Öğretmen katılımı isabetli karar vermeyi sağlar.	Katılım uygulamaya destek sağlar.	Öğretmen kararları katılmalıdır.	Öğretmen özveriye zorlanmamalıdır.*	Devlet politika üretmelidir.*	Bireysel çaba yetersiz gelir.*	Aşırı fedakârlık beklentisi öğretmeni yıpratır.*	Fedakârlık belirli bir yere kadar olmalıdır.	Öğretmenlerin fedakârlık beklenmemelidir.*	Göreviyle ilgili olması halinde fedakâr olmalıdır.
Bakanlık müfettişleri denetlemeli.					Alt Kodlar	2	3	2	2	1	1	1	2	1	
Ders denetimi olmalı.*						1	3	1	2	-	3	-	3	1	
Ayrıca ulasma düzeyi, denetim yerine geçmeli.*						5	9	3	6	1	4	1	8	2	
Yetkin kişiler denetlemeli.						2	5	-	3	1	1	4	1	1	
Denetim olmalı.*						2	4	-	3	1	1	1	4	1	
Öğretmenin kendi öz-denetimini olmalı.						8	16	3	7	4	2	7	4	11	
Denetim yapıcı ve işlevsel olmalı.						6	14	2	7	4	2	4	3	10	
Okul idaresinin denetlemesi yeterli.						3	6	-	3	1	1	2	5	-	
Bakanlık ve müfettiş denetimleri olmalı.*						11	4	19	5	9	4	2	6	3	
Denetim mutlaka gerekli.						5	7	3	5	2	1	2	4	3	
Standardizasyon gereksiz olmalı.						3	2	3	1	3	-	2	3	-	
Standardizasyon mutlaka olmalı.						4	5	1	3	2	-	3	8	-	
Öğretmen kapasiteleri birbirine yakın olmalı.*						4	2	9	2	5	3	1	10	3	
Araç-gereçlerde standardizasyon olmalı.						5	3	11	1	5	-	2	10	3	
Farklı yöntem ve araçlar kullanılabilir.*						8	5	17	3	9	4	2	6	2	
Belirlenen ortak hedeflere ulaşmak gerekli.						4	1	6	2	4	2	2	5	1	
Yöntem ve araç öğretmen belirlemeli.*						2	1	3	-	1	1	-	3	1	
Standardizasyonun bazı sakıncaları var.*						7	2	10	4	5	3	1	4	2	
Öğrenci kapasiteleri farklılık gösterilebilir.*						4	1	4	1	1	1	2	3	1	
Yapılan ve katı kurallar motivasyonu düşürür.*						8	5	14	3	5	3	1	13	1	
Kurallar motivasyonu artırır.						2	1	4	2	3	2	1	1	2	
Kurali idare-öğretmen-veli-öğrenci birlikte belirlenmeli.*						3	3	9	1	4	2	-	3	8	
Kurallara ehlil kimselerce ve amaca dönük belirlenmeli.						4	2	6	1	4	2	1	2	4	
Kurallara uymada esneklik tanınabilir.*						4	2	6	1	4	2	1	2	4	
Kurallar mutlaka olmalı.						17	8	32	7	18	9	3	9	7	
Sorumlu toplumsal normlar hâlinde plan yapılabilir.*						3	2	7	2	5	2	2	2	5	
Uluslararası değerleri yerel değerler pekiştirilmeli.*						12	6	22	3	13	6	2	5	3	
Toplumun değerlerini çalışma yaratılmamalı.						1	1	4	-	3	1	-	2	3	
Toplumsal değerler öğrenimden önce bilinmeli.						14	6	23	5	8	5	1	4	5	
Toplumsal değerler eğitimi de etkiler alınmalıdır.*						5	3	11	1	7	3	1	4	5	
Eğitsel ve idare süreçleri koordineli yürütülmeli.*						16	8	28	5	14	8	2	6	6	
Eğitim araçları örgütsel normların üstünde olmalı.*						-	1	3	1	2	1	1	1	1	
Öğretmen örgütsel amaçlar için de çaba göstermeli.						1	1	3	-	2	1	1	1	1	
Öğretmen örgütsel değerlere bağlı olmalı.						1	1	3	-	2	1	1	1	3	

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç olarak eğitimcilerin yaş değişkenine bağlı olarak Mesleki Uyum düzeylerinin farklılık gösterdiği söylenebilir. İleri yaş eğitimciler öğretmen özerkliğini ve mesleki uzmanlığa daha fazla vurgu yaparken, genç ve orta yaş eğitimciler öğretmenin kendisini geliştirmesine yönelik enstrümanlara yoğunlaşmışlardır. Cinsiyet açısından erkekler öğretmen özerkliği ve eğitimcinin kendini geliştirmesine yönelik meslek referans grubu altındaki ifadelerle yoğunlaşırken kadın eğitimcilerin öğretmenin niteliği ile ilgili mesleki uzmanlık ifadelerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Okul idarecisi ve öğretmen karşılaştırmasında ise idareciler öğretmenin özerk olması gerektiğine, mesleki uzmanlığa ve öğretmenin kendini geliştirmesine dönük araçları açıklamaya dönük ifadelerle daha yoğun yer verdikleri görülmektedir. Cinsiyet bazındaki bu sonuçlar literatür bulguları doğrultusunda oluşan ve öğretmenlerin mesleki uyum düzeylerinin idarecilerden daha yüksek olacağı yönündeki beklenti ile zıt yönlü gerçekleşmiştir. Okulun kırsalda ve kent merkezinde olmasına ve eğitimcinin meslekte geçen hizmet süresine göre mesleki uyum düzeyleri arasında büyük çaplı bir farklılık olmadığı söylenebilir. İdarecilikte geçen süre açısından ise idarecilik deneyim arttıkça mesleki uyum düzeyine ilişkin ifadelerde genel bir yoğunlaşma eğilimi olduğu söylenebilir.

Bürokratik uyum açısından ise yaş değişkeninin farklılık yaratan bir değişken olmadığı söylenebilir. Cinsiyet değişkeni açısından ise örgütsel kontrol, standardizasyon, kural uyumu ve toplumsal uyum açısından kadın eğitimcilerin daha uyumlu oldukları, buna karşılık örgütsel bağlılık ve sadakat boyutu bakımından erkeklerin daha uyumlu olduğu söylenebilir. İdareci ve öğretmenler karşılaştırıldığında, idarecilerin örgütsel kontrol, standardizasyon uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kural uyumu ve toplumsal uyum düzeyleri arasında bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılık açısından ise idarecilerin örgütsel değer ve normlara daha fazla yoğunlaştıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Okulun lokasyonu bakımından ise kırsalda görev yapan eğitimcilerin örgütsel kontrol, standardizasyon uyum düzeylerinin yüksek olduğu, kural uyum düzeyleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı, toplumsal uyum bakımından belirgin bir farklılık olmamakla birlikte kırsalda görev yapan eğitimcilerin uyum düzeylerinin biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık uyumu açısından ise kent merkezlerinde görev yapan eğitimcilerin uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

KHM düzeyine yaş değişkeninin etkisi ise boyutlar arasında farklı biçimlerde gerçekleşmiştir. Karar sürecine katılım (politikaya ilgi) ilerleyen yaşlarda düşüş gösterirken merhamet, fedakârlık, kamu yararına bağlılık ileri yaşlarda artış göstermektedir. Cinsiyet bağlamında, literatür bulgularının aksine, kadınların kararlara katılımı destekleme düzeylerinin daha yüksek olduğu, merhamet ve fedakarlık ve kamu yararına bağlılık eğilimlerinin de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Karar süreçlerine katılım, merhamet ve kamu yararına bağlılık bakımından öğretmenlerin ifade yoğunluğu idarecilerden daha yüksek iken fedakarlık boyutunda idarecilerin ifade yoğunluğu daha yüksektir.

Aynı mülakat formu üzerinde çakışan alt kodlar üzerinden belirlenen Bürokratik Uyum ile Mesleki Uyum ilişkisinin, bürokratik uyum boyutu altında kodlanan denetimin mutlaka gerekli olduğu, yapıcı ve işlevsel olması gerektiği, belirlenen ortak

hedeflere ulaşmanın yeterli olduğu, kuralların mutlaka olması gerektiği ve motivasyonu artırdıkları, toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması gerektiği, bu değerlerin eğitim planlamasında dikkate alınması gerektiği ve eğitimin örgütsel normların üstünde tutulması gerektiği ifadeleriyle mesleki uyum boyutu altında kodlanan eğitimcinin belirli bir düzeyde eğitim alması, yeterlik düzeyinin yüksek olması, kendini geliştirmesi, alandaki gelişmeleri, mesleki dergileri ve MEB'in hizmet içi eğitimlerini takip etmesi, iletişim becerisinin olması, yetkilerinin ve sınıftaki özerkliğinin artırılmasının gerekli olduğu ifadeleriyle gerçekleştiği görülmektedir. Literatür bulguları bürokratik uyum ile mesleki uyum arasında negatif yönlü bir ilişki olmasını öngörmektedir. Bu çalışmada sıralanan ifadeler bağlamında bu ilişki gerçekleşmemiştir. Bunun, okullarda uygulanan kuralların diğer bürokratik örgütlere oranla daha esnek ve amaca dönük biçimde işletilmesi ve bu kuralları koyan ve işleten yöneticilerin de büyük oranda öğretmen kökenli olmaları nedeniyle mesleki uyum düzeylerinin de yüksek olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

KHM ile Mesleki Uyum ilişkisinin ise KHM altında oluşan öğretmen karar süreçlerine mutlaka katılması gerektiği, bunun isabetli karar olasılığını artıracığı, öğretmenin göreviyle ilgili konularda fedakar olabileceği, öğretmenlik mesleğinin manevi doyum sağladığı ve devletin politika üretmesi gerektiği ifadeleri ile mesleki uyum altında oluşan yetkilerin yetersiz olduğu, öğretmenin sınıfta özerk olması, n yeterlik düzeyinin yüksek olması, psikoloji ve davranış eğitimi alması, iletişim becerisini olması, kendini geliştirmesi, alandaki gelişmeleri, MEB'in hizmet-içi eğitimlerini, mesleki ve bilimsel dergileri takip etmesi, göreviyle ilgili olması halinde fedakâr olması gerektiği, devletin politika üretmesi gerektiği ve öğretmenlik mesleğinin manevi doyum sağladığı ifadelerinin kesişmesinden kaynaklandığı görülmektedir. İki değişken arasındaki bağlı noktaları sayıca daha fazla olmasının yanında yoğunluk da göstermektedir. KHM uyum teorilerine dayanarak ileri sürülmüş bir yaklaşım olup bireyin mesleğin değerleriyle uyum düzeyi KHM'yi etkileyen önemli faktörlerdendir. Yapılan analizler beklendiği biçimde, literatür bulgularını destekleyecek şekilde sonuç ortaya koymuştur. Önceki cümlede sıralanan ifadelerin birlikteliği iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

Bürokratik Uyum ile KHM ilişkisinin ise bürokratik uyum altında beliren denetimin gerekli olduğu, bunu okul idarecilerinin yapması gerektiği ancak yapıcı ve amaca dönük olmasının faydalı olacağı, eğitim süreçlerinde farklı yöntem ve araçların kullanılabilmesinin gerektiği, standardizasyon yerine ortak hedeflere ulaşım düzeyine bakmanın daha iyi olacağı, çünkü öğrenci kapasitelerinin farklılık gösterdiği, kurallar mutlaka olması gerektiği çünkü motivasyonu artırdıkları, eğitim süreçlerinde toplumun değerleriyle çatışma yaratılmaması, bu değerlerin eğitimde dikkate alınması gerektiği, eğitsel ve idare süreçlerin koordineli yürütülmesi ve eğitim amaçlarının örgütsel normların üstünde olması gerektiği ifadeleriyle KHM altında beliren öğretmenin yönetsel karar süreçlerine katılması gerektiği, bu katılımın isabetli karar vermeye katkı sağlayacağı, öğretmen çabasının tek başına yetersiz kalacağı bu nedenle devletin politika üretmesi gerektiği, öğretmenin ancak göreviyle ilgili hususlarda fedakâr olabileceği, öğretmen toplumun geleceğini şekillendirdiği ve manevi doyum sağladığı ifadeleri arasındaki kesişimden kaynaklandığı görülmektedir. KHM'nin bir diğer öngörüsü ise bürokrasinin değerlerini benimseyen kişilerin kamu

bürokrasilerine katıldıkları ve bürokraside görev yapmaktan motive oldukları yönündedir. Araştırma bulguları katılımcıların genel hatlarıyla bürokrasinin ilkelerini benimsediklerini, uyum sağladıklarını ve bunun yanında KHM düzeylerinin de genel hatlarıyla yüksek olduğunu göstermektedir.

Kaynakça

ANDERSEN, Lotte Bøgh ve PEDERSEN, Lene Holm, (2012), “*Public Service Motivation and Professionalism*”, International Journal of Public Administration, XXXV, 1: 46-57.

BALCI, Ali, (1997), *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.

BALCI, Ali (2000), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram, Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

BAŞ, Türker ve AKTURAN, Ulun, (2017), *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

BAUER, Talya N. ve GREEN, Stephen G., (1998), “*Testing The Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization*”, Journal of Applied Psychology, LXXXIII, 1: 72-83.

BELLÉ, Nicola ve ONGARO, Edoardo, (2014), “*NPM, Administrative Reforms and Public Service Motivation: Improving The Dialogue between Research Agendas*”, International Review of Administrative Sciences, LXXX, 0: 382-400.

BREWER, Gene A., SELDEN, Sally Coleman ve FACER, Rex L., (2000), “*Individual Conceptions of Public Service Motivation*”, Public Administration Review, LX, 3: 254-264.

BREWER, Gene A., RITZ, Adrian ve VANDENABEELE, Wouter (2012), “*Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research*”, International Journal of Public Administration, XXXV, 1, 1-4.

BRIGHT, Leonard, (2005), “*Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where are They, and What do They Want?*”, Review of Public Personnel Administration, XXV, 2: 138-154.

BUCHANAN, Bruce, (1975), “*Red Tape and the Service Ethic*”, Administration and Society, VI, 4: 423-444.

BURGAZ, Berrin, KOÇAK, Seval ve BÜYÜKGÖZE Hilal, (2013), “*Öğretmenlerin Mesleki ve Bürokratik Sosyalleştirmeye Yönelik Değerlendirmeleri*”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Özel Sayı, 1: 39-54.

CHATMAN, Jennifer A., (1991), “*Matching People and Organizations, Selection and Socialization in Public Accounting Firms*”, Administrative Science Quarterly, XXXVI, 3: 459-484.

CHRISTENSEN, Tom, (1991), “*Bureaucratic Roles: Political Loyalty and Professional Autonomy*”, Scandinavian Political Studies, XIV, 4, 303-320.

CORWIN, Ronald G., (1963), *The Development of An Instrument for Examining Staff Conflicts in the Public Schools*. U.S. Office of Education, Dept. of Health Education and Welfare, Contract No. 1934.

CORWIN, Ronald G., (1970), *Militant Professionalism*. New York: Appleton.

CRESWELL, John W., (2013), *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing among Five Approaches*, (3th Ed.). Sage Publications.

CRESWELL, John W., & MILLER, Dana L., (2000), “*Determining Validity in Qualitative Inquiry*”, *Theory into Practice*, 39(3): 124–130.

CREWSON, Philip E., (1997), “*Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect*”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, VII, 4: 499-518.

DAWIS, Rene V. ve LOFQUIST, Lloyd. H., (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment*, Minneapolis: University of Minnesota Press.

DENHARDT, Robert B., (1968), “*Bureaucratic Socialization and Organizational Accommodation*”, *Administrative Science Quarterly*, Special Issue on Organizations and Social Development, XIII, 3: 441-450.

EPSTEIN, Irvin, (1970), “*Professional Role Orientations and Conflict Strategies*”, *Social Work*, XV, 4: 87-92.

ESTEVE, Marc, URBIG, Diemo, WITTELOOSTUIJN, Arjen van. ve BOYNE, George A., (2015), “*Prosocial Behavior and Public Service Motivation*”, *Public Administration Review*, LXXVI, 1: 177-187.

GAILMARD, Sean, (2010), “*Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation*”, *International Public Management Journal*, XIII, 1: 35-45.

GRANT, Adam M. ve CAMPBELL, Elizabeth M., (2007), “*Doing Good, Doing Harm, Being Well and Burning out: The Interactions of Perceived Prosocial and Antisocial Impact in Service Work*”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, LXXX, 665-691.

GREEN, Stephen G., (1991), “*Professional Entry and The Adviser Relationship: Socialization, Commitment and Productivity*”, *Group and Organization Studies*, XVI, 387-407.

GREENFIELD, William D., (1977), “*Administrative Candidacy: A Process of New Role Learning: Part I*”, *Journal of Educational Administration*, XV, 1: 30-48.

HACKMAN, J. Richard ve LAWLER, Edward E., (1971), “*Employee Reactions to Job Characteristics*”, *Journal of Applied Psychology Monograph*, LV, 259-286.

HAN, Yousueng, (2018), “*Is Public Service Motivation Changeable?, Integrative Modeling with Goal-Setting Theory*”, *International Journal of Public Administration*, XLI, 3: 216-225.

HOUSTON, David J., and CARTWRIGHT, Katherine E., (2007), “*Spirituality and Public Service*”, *Public Administration Review*, LXVII, 1: 88-102.

HOY, Wayne K. ve REES, Richard, (1977), “*The Bureaucratic Socialization of Student Teachers*”, *Journal of Teacher Education*, XXVIII, 1: 23-26.

KARTAL, Sadık, (2009), “*Organizational Socialization of Secondary School Principals in Turkish Public Schools*”, *Eurasian Journal of Educational Research*, XXXVII, 128-143.

KIM, Sangmook, (2006), **“Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea”**, International Journal of Manpower, XXVII, 8: 722-740.

KRISTOF-BROWN, Amy L., ZIMMERMAN, Ryan D. ve JOHNSON, Erin C., (2005), **“Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit”**, Personnel Psychology, LVIII, 2: 281-320.

KNOKE, David ve WRIGHT-ISAK, Christine, (1982), **“Individual Motives and Organizational Incentive Systems”**, Research in the Sociology of Organizations, I, 209-254.

KORNHAUSER, William, (1962), **Scientists in Industry**. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

KUHLMAN, Edward L., ve HOY, Wayne K., (1974), **“The Socialization of Professionals into Bureaucracies: The Beginning Teacher in the School”**, Journal of Educational Administration, XII, 2: 18-27.

LEISINK, Peter ve STEIJN, Bram, (2009), **“Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands”**, International Review of Administrative Sciences, LXXV, 1: 35-52.

LEWIS, Gregory B. ve FRANK, Sue A., (2002), **“Who Wants to Work for the Government?”**, Public Administration Review, LXII, 4: 395-404.

MILLER, George A. ve L. WAGER, Wesley (1971), **“Adult Socialization, Organizational Structure, and Role Orientations”**, Administrative Science Quarterly, XVI, 2: 151-163.

MOYNIHAN, Donald P. ve PANDEY, Sanjay K., (2006), **“Creating Desirable Organizational Characteristics: How Organizations Create a Focus on Results and Managerial Authority”**, Public Management Review, VIII, 1: 119-140.

MOYNIHAN, Donald P. ve PANDEY, Sanjay K., (2007), **“The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation”**, Public Administration Review, LXVII, 1: 40-53.

MUCHINSKY, Paul M. ve MONAHAN, Carlyn J., (1987), **“What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit”**, Journal of Vocational Behavior, XXXI, 268-277.

NAFF, Katherine C. ve CRUM, John, (1999), **“Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?”**, Review of Public Personnel Administration, XIX, 4: 5-16

NEUMANN, Oliver ve RITZ, Adrian, (2015), **“Public Service Motivation and Rational Choice Modelling”**, Public Money & Management, 35(5): 365-370.

OLDHAM, Greg R., (1996), **“Job Design”**, International Review of Industrial and Organizational Psychology, XI, 33-60.

O'REILLY, Charles. A., CHATMAN, Jennifer ve CALDWELL, David. F., (1991), **"People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit"**, Academy of Management Journal, XXXIV, 3: 487-516.

ÖTTEKİN DEMİRBOLAT, Ayşe, (2011), **"Öğretmenlerin Bürokratik Sosyalleşme Düzeyleri"**, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1(2): 41-56.

ÖZTÜRK, Zekai ve DÜNDAR, Hakan, (2003), **"Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler"**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, IV, 2: 57-67.

PANDEY, Sanjay. K., WRIGHT, Bradley E. ve MOYNIHAN, Donald P., (2008), **"Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model"**, International Public Management Journal, XI, 1: 89-108.

PARK, Sung Min ve RAINEY, Hal G., (2008), **"Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies"**, International Public Management Journal, XI, 109-142.

PERRY, James L., (1996), **"Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity"**, Journal of Public Administration Research and Theory, VI, 1: 5-22.

PERRY, James L., (1997), **"Antecedents of Public Service Motivation"**, Journal of Public Administration Research and Theory, VII, 2: 181-197

PERRY, James L. ve PORTER, Lyman W., (1982), **"Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations"**, The Academy of Management Review, VII, 1: 89-98.

PERRY, James L. ve WISE, Lois Recascino, (1990), **"The Motivational Bases of Public Service"**, Public Administration Review, L,3: 367-373.

RAINEY, Hal G., (1982), **"Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic"**, American Review of Public Administration, XVI, 4: 288-302.

RITZ, Adrian, (2009), **"Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government"**, International Review of Administrative Sciences, LXXV, 1: 53-78.

ROMZEK, Barbara, (1990), **"Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind"**, Public Administration Review, XVI, 288-302.

SCHEIN, Edgar H., (1980), **"Organizational Socialization and The Profession of Management"**, The Great Writings in Management and Organizational Behavior, The PPC Boks Management Series, (Ed. Louis E. Bone-Donal D. Bowen),Tulsa.

SCHEIN, Edgar H., (1988), **"Organizational Socialization and the Profession of Management"**, Sloan Management Review, 30(1): 53-65.

SCHNEIDER, Benjamin, (1987), **"The People Make the Place"**, Personnel Psychology, XL, 437-453.

SCOTT, W. Richard, (1965), *“Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization”*, Administrative Science Quarterly-Special Issue on Professionals in Organizations, X, 1: 65-81.

SCOTT, Patrick G., ve PANDEY, Sanjay K., (2005), *“Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies”*, Review of Public Personnel Administration, XXV, 2: 155-80.

SCHWARZ, Gary, NEWMAN, Aleaxander, COOPER, Brian ve EVA, Nathan, (2016), *“Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation”*, Public Administration, XCVI, 4: 1025-1041

SILVERMAN, D. (2005). *Doing Qualitative Research (Fifth Edition)*. SAGE Publications.

SORENSEN, James E. (1967), *“Professional and Bureaucratic Organization in the Public Accounting Firm”*, The Accounting Review, XLII, 3: 553-565.

STAZYK, Edmund C. ve DAVIS, Randall S., (2015), *“Taking the High Road: Does Public Service Motivation alter Ethical Decision Making Processes?”*, Public Administration, XCIII, 3: 627-645.

TAYLOR, Jeannette, (2007), *“The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis”*, Public Administration, LXXXV, 4: 931-959.

VANDENABEELE, Wouter, (2008), *“Development of A Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry’s Measurement Instrument”*, International Public Management Journal, XI, 143- 167.

VANDENABEELE, Wouter, (2011), *“Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?”*, Review of Public Personnel Administration, XXXI, 1: 87-107.

VANDENABEELE, Wouter ve WALLE, Steven, (2007), *“Public Service Motivation: state of the science and art”*, The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe, (Ed. Perry J.L.-Hondegghem, A.), Oxford: Oxford University Press, 223-244.

WRIGHT, Bradley E., (2001), *“Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model”*, Journal of Public Administration Research and Theory, II, 4: 559-586

WRIGHT, B. E. ve PANDEY, Sanjay K., (2008), *“Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence”*, Administration & Society, XL, 502-521.

Exended Abstract

Bureaucratic orientation refers to the process of a new employee of the public bureaucracy learning, accepting and internalizing the prominent principles of bureaucracy such as centralism, rule-centeredness, strict control and standardization, and is mostly acquired in public bureaucracy. Professional orientation, on the other hand, is a process in which a new employee learns and internalizes the technical aspects, written and unwritten norms, ethical aspects and values of the profession he/she performs, and is mostly an achievement acquired during the education period. In public bureaucracies, these two orientation processes are not expected to develop simultaneously at the same level. Public service motivation is an approach based on person-organization fit theories, asserting that extrinsic rewards motivate private sector employees at a higher level than public sector employees. It is observed in the literature findings that these three variables have overlapping aspects on the basis of sub-dimensions. It has been evaluated that there is a need for a detailed analysis of the factors that determine the professional orientation levels of teachers and school principals employed in the Turkish primary and secondary education system, as well as the bureaucratic orientation levels they experience after their appointment, and the public service motivation levels, and the parameters in which these variables interact.

The presented paper aims to clarify the impact of demographic factors on the bureaucratic and professional orientation and public service motivations levels of school principals, deputy principals and teachers and the dynamics of the relationship between these variables. The research was conducted on primary, secondary and high school principals, deputy principals and teachers employed in “X” Province. The research was carried out with the qualitative research method, and the data was compiled using the interview technique by directing the structured interview form to the participants. A total of 17 administrators and 17 teachers participated in the research. According to the findings, bureaucratic orientation, professional orientation and public service motivation variables differ depending on the factors of age, gender, place of duty, type of duty, length of service and administrative period; and there are several medium-level relationships between the sub-dimensions of the variables.

Etik Kurul İzni

Bu çalışma için etik kurul izni gerekmemektedir. Yaşayan hiçbir canlı (insan ve hayvan) üzerinde araştırma yapılmamıştır. Makale edebiyat sahasına aittir.

Çatışma Beyanı

Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile arasında mali çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Destek ve Teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Ethics Committee Permission

Ethics committee permission is not required for this study. No research has been conducted on any living creature (human and animal). The article belongs to the field of literature.

Deconfliction Statement

The author of the article declares that there is no conflict of financial interest between him and any institution, organization, person related to this study.

Support and Thanks

Support was not received from any institution or organization in the study.

