

Sosyal Bilimler  
**EKEVAKADEMİ**  
dergisi

Makalenin geliş tarihi: 04.06.2025  
1.Hakem Rapor Tarihi: 28.08.2025  
2.Hakem Rapor Tarihi: 29.08.2025  
Yayına Kabul Tarihi: 02.09.2025

eISSN:2148-0710 - pISSN:1301-6229

## MİLLÎ EĞİTİM BÜROKRASİSİNDE YENİ ARAYIŞLAR: WEBERYAN VE POST-FORDİST BAKIŞ AÇILARIYLA ÖZEL BÜROLAR

Ersin YAĞAN\*

### Öz

*Bu çalışma, Türkiye’de millî eğitim müdürlükleri bünyesinde oluşturulan “özel büroların” kurumsal işleyişini, bu yapılarda görev yapan öğretmenlerin deneyimleri üzerinden anlamaya yönelik nitel bir araştırmadır. Weberyan bürokrasi anlayışı ile Post-Fordist yönetim modelleri arasındaki teorik gerilimden hareketle, özel büroların yapısal konumu, çalışan profilleri ve yönetsel ilişkileri analiz edilmiştir. Olgubilim (fenomenoloji) desenine dayalı çalışmada, İstanbul’daki beş farklı ilçede özel bürolarda görev yapan 12 öğretmenle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler tematik analiz yoluyla incelenmiştir. Analiz sonucunda üç ana tema belirlenmiştir: belirsizlik, uzmanlaşma ve esneklik. Katılımcılar, görev tanımı, yetki sınırları ve hiyerarşik konumları bakımından kurumsal belirsizlikler yaşadıklarını; dijital beceriler, proje deneyimi ve lisansüstü eğitim gibi nitelikler sayesinde seçildiklerini; ancak bu özelliklerin görev uyumsuzluğu ve statü karmaşasına yol açtığını ifade etmiştir. Bulgular, Weber’in rasyonel otorite ve liyakat temelli bürokrasi modelinin sınırlılıklarını; Post-Fordist yaklaşımın ise esnek uzmanlaşma ve çoklu rol beklentileriyle getirdiği çelişkileri ortaya koymaktadır. Araştırma, özel büroların klasik bürokrasiyi esnetme yönündeki potansiyelini vurgularken, bu yapıların hâlihazırda görev güvencesi, yetki-sorumluluk dengesi ve kurumsal aidiyet ekseninde yapısal riskler taşıdığını göstermektedir. Çalışma, özel büroların Türkiye’deki eğitim bürokrasisinin dönüşümüne dair özgün bir vaka alanı sunduğunu ileri sürmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Özel bürolar, Eğitim bürokrasisi, Weberyan bürokrasi, Post-Fordizm.

### *New Searches in National Education Bureaucracy: Private Offices from Weberian and Post-Fordist Perspectives*

#### *Abstract*

*This study is a qualitative research aimed at understanding the institutional functioning of “private offices” established within the national education directorates in Türkiye through the experiences of teachers working in these structures. Based on the theoretical tension between the Weberian bureaucracy understanding and Post-Fordist management models, the structural position, employee profiles and administrative relations of private offices were analyzed. In the study based on the phenomenology design, in-depth interviews were conducted with 12 teachers working in private offices in five different districts of Istanbul and the obtained data were examined through thematic analysis. Three main themes were determined as a result of the analysis: uncertainty, specialization and flexibility. The participants stated that they experienced institutional uncertainty in terms of job description, authority limits and hierarchical positions; that they were selected thanks to qualities such as digital skills, project experience and postgraduate education; however, these characteristics led to task incompatibility and status confusion. The findings reveal the limitations of Weber’s rational authority and merit-based bureaucracy model; and the contradictions brought by the Post-Fordist approach with flexible specialization and multiple role expectations. While the research emphasizes the potential of private bureaus to stretch the classical bureaucracy, it also shows that these structures currently carry structural risks in terms of tenure security, authority-responsibility balance and institutional affiliation. The study argues that private bureaus present a unique case study on the transformation of the educational bureaucracy in Türkiye.*

**Keywords:** Private bureaus, Educational bureaucracy, Weberian bureaucracy, Post-Fordism.

\* Dr. Millî Eğitim Bakanlığı, [ersinyagan@gmail.com](mailto:ersinyagan@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3957-2762>

## 1. Giriş

Son yıllarda kamu yönetiminde artan karmaşıklık, özellikle eğitim gibi dinamik alanlarda merkeziyetçi ve hiyerarşik bürokratik yapıların yetersizliğini daha da görünür hâle getirmiştir. Geleneksel bürokratik örgütlenme, Weber'in öngördüğü gibi rasyonel ve öngörülebilir bir sistem sunarken (Callinicos, 2004), esneklikten yoksun yapısı nedeniyle yerel düzeyde değişen ihtiyaçlara zamanında ve etkili yanıt verememektedir (Lefebvre, 1998; Sennett, 2021). Bu durum, Türkiye'de eğitim yönetiminde alternatif yapılanmalara duyulan ihtiyacı artırmış ve millî eğitim müdürlükleri bünyesinde doğrudan il ve ilçe müdürlerine bağlı olarak görev yapan "özel büroların" kurulmasına zemin hazırlamıştır (Resmî Gazete, 2015). Post-Fordist yönetim anlayışının etkisiyle şekillenen bu yapılar, eğitimde daha esnek, hızlı ve yerelle uyumlu karar alma süreçlerine imkân tanımayı hedeflemektedir (Kumar, 2010; Piore & Schrank, 2008). Öte yandan, bu yeni yapılanmanın klasik bürokratik ilkelerle nasıl bir gerilim ya da uyum içinde işlediği sorusu, henüz yeterince tartışılmamış bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma, Türkiye'de eğitim bürokrasisi içerisinde son yıllarda giderek önem kazanan "özel bürolar" yapısını derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu yeni yönetsel yapılanmanın işleyişi, dayandığı bürokratik ilkeler ve eğitim sistemi üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

20.09.2015 tarihli ve 29481 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan düzenlemeye göre, il millî eğitim müdürlüklerinin görevlerini daha etkili ve verimli bir biçimde yerine getirmelerini desteklemek amacıyla özel büroların kurulması planlanmıştır. Bu birimler; eğitim politikalarının uygulanması, stratejik planların hayata geçirilmesi, denetim ve yönlendirme süreçlerinin yürütülmesi ile kamuoyuyla ilişkilerin sağlıklı biçimde sürdürülmesi gibi görevleri üstlenmektedir. Ayrıca, vatandaş memnuniyetinin artırılması, bilgi edinme başvurularının ilgili birimlerle koordinasyonu ve protokol işlemlerinin gerçekleştirilmesi gibi işlevler de özel bürolar aracılığıyla yerine getirilmektedir. Doğrudan il ve ilçe millî eğitim müdürüne bağlı olarak faaliyet gösteren bu yapılar, merkeziyetçi bürokratik yapılar içinde esnekliğe olan gereksinime yanıt verme amacı taşımaktadır.

Özel bürolar, katı hiyerarşik yapıların getirdiği sınırlandırmaları esnetme ve yerel ihtiyaçlara daha hızlı yanıt verme amacı taşır. Bu girişim, eğitimde daha hızlı karar alma ve yerel ihtiyaçlara daha hızlı yanıt verme kapasitesini artırmayı hedeflemektedir. Özel bürolar, geleneksel bürokrasinin belirli bir hiyerarşi ve görev sınırları içinde kısıtlanmış yapısının dışında konumlanarak, eğitim yöneticilerine daha geniş bir hareket alanı tanımaktadır. Eğitim alanında yerel düzeyde ortaya çıkan farklı ihtiyaçlara yanıt verebilmek için, bu tür yenilikçi yaklaşımlar önem taşımaktadır (Sennett, 2021). Ancak kuruluşu oldukça yakın bir tarihe dayanan bu yapılarda gerek yasal metinler konusunda gerekse eğitim kurumlarının hiyerarşik işleyişi noktasında kafa karışıklığına sebep olan durumlar yaşanmaktadır. Bu çalışma, İstanbul örneği üzerinden mevcut bürokratik sistemin sınırlamalarını ve bu sınırlamalara alternatif olarak önerilen özel büro yapılanmasının sunduğu olanakları ve karşılaşılan problemleri incelemeyi amaçlamaktadır. Max Weber'in ideal bürokrasi yapılanmasında çalışanların taşınması gereken nitelikler literatür taraması yapılarak ortaya konmuştur. Bu bağlamda özel büro çalışanlarının bu nitelikler perspektifinde durumları incelenmektedir. Bu inceleme yapılırken post-Fordizmin çalışma koşullarına getirdiği köklü dönüşümlerin kamu yönetiminde özellikle de Millî Eğitim Bakanlığı teşkilatı üzerine etkileri tartışılmaktadır.

### Bürokrasi Anlayışı ve Eğitim

Bürokrasi ve eğitim yönetimi ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar, Weber'in ideal bürokrasi teorisi ile başlamış ve sonraki yıllarda çeşitli eleştiriler ile bu çerçeve genişletilmiştir. Weber (2020) bürokrasiyi "yasal-ussal" bir yönetim modeli olarak sunmuş ve modern devletlerin temel yapısını bu model üzerine kurmalarının kaçınılmaz olduğunu öne sürmüştür. Weber, modern bürokrasinin temel mantalitesinin

askeri felsefe olduğunu vurgular. Burada emir komuta zinciri vardır ve herkes senkronizedir (Sennett, 2021, ss. 28-29). Her bürokrasi kendisine bir alan açarak kendi alanını düzenler ve birbirinden farklı birer mali alan, idari alan, hukuksal alan ortaya koyar. Her alanı gösterebilim açısından bir yönetmelikler, kararlar, tüzüklere bağlı alt sistemler olarak incelemek mümkün olabilir (Lefebvre, 1998, s. 158). Bu nedenle bürokrasiyi yalnızca teknik bir örgütlenme biçimi değil, toplumsal yaşamın her alanına nüfuz eden bir iktidar mekanizması olarak değerlendirmek gerekir.

Eğitim yönetiminde ise Weberyen bürokrasi modeli, görevlerin keskin sınırlarla tanımlandığı, yetki ve sorumlulukların net biçimde ayrıldığı bir düzen yaratır. Ancak esnekliğe yeterince olanak tanımaması, eğitim gibi sürekli değişen toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlaması gereken alanlarda çeşitli sınırlamaları da beraberinde getirir. Lefebvre'ye (1998) göre bürokrasi, kendi içinde sınırlarla çevrili, kısıtlayıcı bir yapı sunar ve bu durum eğitimin kapsamını daraltarak, topluma ulaşma kapasitesini sınırlandırmaktadır. Bu yapısal sınırlılıkları aşmaya yönelik bir girişim olarak, Türkiye'de 2015 yılında yapılan yasal bir düzenlemeyle eğitim bürokrasisi içinde daha esnek ve hızlı işleyişi mümkün kılacak özel bürolar hayata geçirilmiştir (Resmî Gazete, 2015). Dolayısıyla söz konusu düzenlemeler, eğitim bürokrasisinin işleyişinde yeni bir tartışma alanı açmıştır.

Bürokratik yapının eğitim üzerindeki etkilerini ele alan Sennett, modern bürokrasinin esnekliğe çok az yer bıraktığını ifade eder. Bu durum, bireylerin sınırlı roller içinde sıkışmasına yol açar. Dolayısıyla eğitimde yaratıcılık ve yenilikçilik yerine standartlaştırma ve tekrara odaklanılır (Sennett, 2021). Aynı zamanda eğitim, bireyin toplumsal bir rol edinme sürecinde köklerinden kopmasına ve rasyonel toplum yapısına entegre olmasına olanak sağlarken, bürokratik işleyiş bireyin gelişimini sınırlandırmaktadır (Touraine, 2014). Bu çelişki, eğitimin özgürleştirici potansiyeli ile bürokrasinin sınırlayıcı yapısı arasındaki gerilimi görünür kılmaktadır.

Eğitim, bir toplumun topyekûn gelişmesi için herkesin aktif katkısına ihtiyaç duyan bir süreçtir (Petrov, 2021). Bu bakış açısı, bireyleri sadece belirli görevlerle sınırlamak yerine, daha geniş roller üstlenmeye teşvik eden bir eğitim modelini öne çıkarır. Robinson Crusoe'nun adada kendi imkanlarıyla bilgi ve beceri kazanma süreci gibi, bireylerin kendi gelişimlerini aktif olarak şekillendirebilecekleri bir eğitim sistemi, klasik bürokratik yapılarla sınırlı kaldığında mümkün olmamaktadır. Gogol'un "Palto" eserinde (2020) betimlediği bürokrasi eleştirisinde olduğu gibi, bireylerin aynı görev tanımları içinde kalması, uzun vadede eğitimde yaratıcılığın azalmasına neden olmaktadır. Gogol'un anlatısında, bir bürokratin doğrudan kendi iş alanı dışında hiçbir şeye müdahil olmaması ve görev sınırları dışına çıkmaması gibi katı yapılar eleştirilmektedir. Bu katı bürokratik yapı, bireyin topluma bütünsel katkıda bulunmasını engelleyerek, eğitimi dar sınırlar içine hapsedmektedir. Eğitimde bürokratik yapının sınırlayıcı yönleri üzerine yapılan eleştiriler, Fordist ve Taylorist üretim mantığının eğitim sistemlerine uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Fordist yaklaşım, iş bölümünü ve hiyerarşiyi ön planda tutarken, esneklik gerektiren eğitim süreçlerini sınırlamaktadır. Bu sistem, bireyleri görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlayan ve bireyin diğer alanlara ilgi göstermesini engelleyen bir yapı sunar (Kumar, 2010). Gramsci (2009), Fordizm ve Taylorizm'in, yalnızca iş gücünü değil, bireyin yaşam alanlarını da düzenleyerek insanı tekdüze bir işçi modeline hapsedtiğini ve bireyi "standart bir işçi tipi" olarak şekillendirdiğini belirtir. Bu bağlamda, eğitimde benzer bir yapı oluşturulduğunda bireyin yaratıcılığı ve topluma olan katkısı sınırlanmakta, eğitim bir bütün olarak toplumsal ilerlemeyi teşvik etmekten uzaklaşmaktadır (Kumar, 2010). Bu durum, eğitimin toplumsal rolünü değerlendirirken üretkenlik ve yaratıcılık arasındaki dengenin göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır.

Eğitim yönetiminde, yerel ihtiyaçlara duyarlı, hızlı karar alma süreçlerine olanak tanıyan bu tür yenilikçi yaklaşımlar, millî eğitim bürokrasisi tarafından eğitim kalitesinin artırılması ve bürokrasinin dinamik bir yapıya kavuşturulması açısından önemli bir çözüm olarak görülmektedir. Bahsedilen kalite artışının ortaya konabilmesi noktasında çalışan nitelikleri gündeme gelmektedir. Weber'in bürokrasi

modeli, kamu görevlilerinden beklenen nitelikler ve yeterlilikler için yapılandırılmış bir çerçeve sunarak, etkili ve tarafsız kamu yönetimini garanti eder. İdeal bürokrasi teknik yeterlilik, resmi otorite ve liyakate dayalı bir işe alım sistemini vurgular (Weber, 2020). Aşağıda Weber'in modelini tartışan çeşitli kaynaklardan istifade edilerek bir araya getirilen ortak niteliklerin ve yeterliliklerin bir özeti verilmiştir.

*1- Mesleki Nitelikler ve Teknik Uzmanlık:* Memurların, ideal olarak resmi ve uzmanlaşmış eğitim yoluyla geliştirilen belirli teknik bilgi ve uzmanlığa sahip olmaları gerekir (Hensell, 2016; Ritzer, 1975).

*2- Liyakate Dayalı İşe Alma ve Terfi:* Weber'in modeli, kuruluş içinde işe alım ve terfi için nesnel kriterlerle uyumlu olarak, kişisel bağlantılar yerine liyakate ve niteliklere dayalı işe alımı tercih eder (Jankowski vd., 2020; Sager & Rosser, 2009).

*3- Resmi ve Kişisel Olmayan Otorite:* Memurların görevlerini kişisel olmayan kurallar çerçevesinde yerine getirmeleri, karar alma süreçlerinde önyargıyı ve kişisel etkiyi azaltmaları beklenmektedir (Constas, 1958; Erude vd., 2023).

*4- Sabit Maaşlar ve İş Güvencesi:* Weber'in bürokratik modeli, memurların dış baskılardan bağımsızlığını garanti altına almak için sabit maaş almaları ve güvenli bir istihdam statüsüne sahip olmaları gerektiğini vurgular (Guyot, 2016; Yılmaz & Telsaç, 2021).

*5- Tarafsızlığa Bağlılık:* Objektiflik ve tarafsızlık çok önemlidir, çünkü memurlar kayırmacılık yapmadan kararlar almalı ve tüm vatandaşlara adil muamele sağlamalıdır (Byrkjeflot, 2018; van den Berg & Toonen, 2015).

*6- Hiyerarşik Bir Yapıya Bağlılık:* Kuruluş içinde tanımlanmış bir hiyerarşi, verimli işleyiş için hayati önem taşıyan net bir komuta ve hesap verebilirlik zinciri sağlar (Rudolph & Rudolph, 1979; Toye, 2007).

*7- Genel Yeterlilikten Çok Uzmanlaşmış Bilgi:* Bürokratlar, genel yönetim becerilerinden çok kendi alanlarındaki uzmanlaşmış bilgilerinden dolayı daha fazla değer görürler. Bu da onları diğer örgütsel tiplerdeki idari personelden ayırır (Sullivan, 2013).

*8- Kurallar ve Düzenlemeler Aracılığıyla Performans Sorumluluğu:* Memurlar, kurum genelinde standartları ve sorumluluğu korumaya yardımcı olan yerleşik kurallara uymalıdır (Peters, 2010; Van der Wal & Yang, 2015).

### **Post- Fordizm, Konfor Alanı ve Belirsiz Gelecek**

II. Dünya Savaşı'nın ardından, Fordizm'in ortaya çıkmasıyla endüstriyel üretim radikal bir dönüşüm geçirdi. Bilindiği gibi kitle üretim teknolojisi yürüyen bir bant üzerinde, aynı nitelikte parçaların birleştirilmesinden oluşan ve çalışanların üretimlerini denetleyen bir sistemdir. Bu sistemde çalışanlar tekrar eden birtakım işler yaparlar ve bu nedenle de sistem beceri düzeyi yüksek bir işgücüne gerek duymaz. Henry Ford'un adını taşıyan Fordizm, montaj hatlarının uygulanması, ürünlerin standardizasyonu ve son derece uzmanlaşmış iş bölümleri yoluyla üretimi devrim niteliğinde değiştirdi. Bu yenilikler yalnızca üretkenliği artırmakla kalmadı, aynı zamanda işin ve tüketici kültürünün doğasını da yeniden tanımladı. Teknik açıdan Fordizm, sanayi üretiminin ağırlıklı olarak kitlesel üretim biçiminde gerçekleştirildiği bir model olarak tanımlanabilir. Bu modelde, idari görevler ile kol gücüne dayalı işler Taylorist bir ayrımla birbirinden ayrılmıştır. İş bölümü ve iş tanımları katı biçimde belirlenmiş, ürünlerin standartlaştırılması ise verimlilik artışlarını beraberinde getirmiştir. Ayrıca artan talep, bu standartlaşma sürecini hızlandıran bir etki yaratmıştır (Eraydın, 1992). Gramsci'nin geniş açıdan yaptığı eleştirel Fordizm tanımı, kapitalist medeniyette yeni bir dönemin başlangıcına işaret eder.

Bu yaklaşım, planlı ekonomiye geçişe damgasını vurmuş ve yalnızca üretim süreçlerini değil, bireyin yaşamını da planlama eğilimi taşımıştır. Fordizm, yeni bir işçi (ve insan) tipi yaratmak amacıyla hayatın en mahrem alanlarını dahi işgal etmiş, dolayısıyla bir montaj hattı ile sınırlı kalmayan bir düzenleme biçimi haline gelmiştir (Kumar, 2010). Bu çerçevede Fordizm, üretim modelinden öte, toplumsal yaşamın farklı boyutlarını etkileyen bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilebilir.

1956-1973 yılları arasında, Fordizmin yetersizliği açıkça ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yetersizlik, genelde tek bir kelimeye indirgendiğinde, esnekliğin olmaması anlamında *sertlik (rigidity)* olarak ifade edilebilmektedir (Harvey, 2020). 20. yüzyılın sonlarında, artan ekonomik zorluklar ve piyasa değişiklikleri, esneklik, ademimerkeziyetçilik ve dijital teknolojilerin entegrasyonu ile karakterize edilen bir model olan post-Fordizm'in ortaya çıkmasına yol açtı. Post-Fordizm, tüketim taleplerini karşılayabilmek için üretimin esnek bir modelde yerine getirildiği, işgücü ve makineleşmede esnek uzmanlaşmanın sağlandığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin üretimde yaygın olarak kullanıldığı bir üretim ve birikim rejimidir. Fordizm seri üretim ve verimlilik için temel oluştururken, post-Fordizm küresel ekonomiye esneklik, özelleştirme ve dijital entegrasyonu getirdi. Fordist model, iş bölümüne ve sıkı hiyerarşik kontrole dayanır ve bu da sıklıkla tekrarlayan iş ve sınırlı işçi özerkliğiyle sonuçlanır. Ancak post-Fordizm, çok yönlü, uyumlu ve karar alma süreçlerine katılan bir iş gücünü savunur. Bu değişim, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eden daha dinamik ve daha az katı örgütsel yapılarla sonuçlanır (Thorpe, 2025). Bu bağlamda post-Fordizm, üretim süreçlerindeki dönüşümün örgütsel yapılara nasıl yansıdığını anlamak açısından önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Esnek uzmanlaşma olarak adlandırılan post-Fordist dönemin bir “yeniçağ” potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşım yalnızca ekonomik hayatın her alanında etkisini göstermekle kalmamış, aynı zamanda toplumsal yapı, devlet anlayışı, kültür ve gündelik yaşamın pek çok boyutunda köklü değişimlere yol açmıştır. Esneklik temel kavram olmakta ve üretim tekniklerinin ve makinaların esnekliği kadar, işgücünün kullanımı ve iş tanımlarındaki esneklikler de önem kazanmaktadır. Yönetim bu nitelikli işgücünden daha fazla yararlanmanın çabası içine girmektedir (Özkalp & Sungur, 1997). Esnek teknolojik donanım üretim sürecinde kullanılan işgücünün Fordist anlayıştan farklı olarak değişen üretim miktarlarına ve ürün çeşitlenmelerine paralel biçimde birden fazla işlevi yerine getirebilecek el becerisine sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Çalışma yaşamı bugün esnek ihtisaslaşmanın kurallarına göre organize olmaktadır. Şirketler daha esnek hale geldikçe, daha esnek ve daha nitelikli işgücüne gerek duyacaklardır. Böylece düşük becerili işgücüne olan talep azalırken bu tür işçiler tarafından üretilen, tekrar eden monoton ve rutin işler de azalacaktır. Buna karşın hünerli işçilerin ürettikleri esnek ve beceri gerektiren işler artarken, bu becerileri bir işten bir diğerine aktarma olasılığı da artacaktır. Daha esnek bir çalışma, beraberinde daha esnek bir örgüt yapısını gerektirecektir. Böylece firmalar daha az bürokratik ve hiyerarşik yapıya sahip olacaktır (Piore & Schrank, 2008). Bu eğilim, çalışma hayatının geleceğini anlamak için esnekleşme ve beceri dönüşümünü birlikte değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Esnek üretim rejiminin en belirgin özelliklerinden biri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde yoğun olarak kullanılmasıdır. Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine entegrasyonu, tüketici taleplerine daha hızlı ve esnek yanıt verebilen yapılar oluşturulmasına olanak tanımıştır (Saklı, 2013). Fordizm sonrası dönemde şekillenen bu yapılar, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda işgücü anlayışını da köklü biçimde dönüştürmüştür. Artık çalışanlardan, değişen koşullara hızla uyum sağlamaları ve becerilerini sürekli güncellemeleri beklenmektedir. Bu dönüşüm, daha az öngörülebilir kariyer yolları, daha fazla yaşam boyu öğrenme gerekliliği ve çok yönlü uzmanlaşma anlayışını beraberinde getirmiştir. Kuruluşlar ise bu yeni koşullara yanıt vermek adına merkeziyetçi yapılardan uzaklaşarak ağ temelli, çevik ve esnek organizasyonel modeller geliştirmektedirler. Kuruluşlar bunun yanında çalışanlara dar bir uzmanlık yerine geniş bilgi ve beceri yelpazesi sunan çoklu görev yüklemeleri yapmaktadırlar (Miller, 2022; Saklı, 2013). Bu çerçevede, esnek organizasyon modelleri

ile çoklu beceri beklentisi arasındaki ilişki, günümüz çalışma yaşamının temel dinamiklerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Küresel ekonomide süregelen dönüşüm, Fordist üretim anlayışı ile onun sonrası olarak tanımlanan esnek, çok katmanlı yapılar arasındaki tartışmayı güncelliğini koruyan bir mesele hâline getirmiştir. Yapay zekâ, gelişmiş robotik ve dijitalleşme gibi yeni teknolojilerin üretim ve yönetim süreçlerine entegrasyonu, daha fazla esneklik ve uyulanabilirlik esasına dayanan bir “Fordizm sonrası” modelin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ciampi vd., 2022). Bu dönüşüm yalnızca ekonomik yapılarla sınırlı kalmayıp bürokratik organizasyonlara ve kamu yönetimi anlayışına da yansımaktadır. Fordist yaklaşımla şekillenen kamu bürokrasilerinde görev ve sorumlulukların katı sınırlarla tanımlanması, her memurun yalnızca kendi birimiyle ilgilenmesini kolaylaştırırken, kurum içi etkileşimi ve bütüncül işleyişi kısıtlayan bir durum yaratmaktadır. Özellikle eğitim gibi alanlarda, görevlerin zaman ve mekânla sınırlandırılması hem öğretim faaliyetlerini belirli çerçeveler içine hapsedmekte hem de eğitimin daha geniş toplum kesimlerine ulaşmasını engelleyici bir durum ortaya çıkarmaktadır. Fordizmden post-Fordist anlayışa geçiş, bu bağlamda kamu istihdam rejimlerinde de önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Nitekim bu dönemde kamu görevlilerinin statü hukukuna dayalı tekil yapılar yerine, sözleşmeli, çoklu ve parçalı istihdam biçimleriyle merkez, çevre ve taşeron gibi farklı yapılar altında konumlandığı görülmektedir (Aslan, 2005). Bu gelişmeler, istihdam rejimlerindeki dönüşümün eğitim alanındaki örgütlenme biçimlerine de doğrudan yansıdığını göstermektedir.

Millî eğitim müdürlükleri bünyesinde özel büroların kurulması beraberinde yine millî eğitim müdürlükleri bünyesinde çalışan il müdür yardımcıları ve il-ilçe şube müdürlerinin durumunu tartışmalı hâle getirmektedir. Bahsedilen ideal bürokrasi modelinde, tanımlanan çalışan nitelikleri mevcut durumda çalışan müdür yardımcıları ve şube müdürleri açısından işleyişin yeniden değerlendirilmesini ve kurulan özel büroların bu işleyiş içerisinde nasıl konumlandığı sorusunu gündeme getirmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada hiyerarşi, kurallar, uzmanlaşma, yetki ve esneklik kavramlarının Weber’in bürokrasi kuramındaki ideal çalışan özellikleri ve post-Fordist yönetim anlayışının ilkeleri çerçevesinde Türkiye’deki eğitim sistemi içerisinde oluşturulan özel büro çalışanlarının deneyimleri üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan ayrıntılı literatür incelenmesinde özellikle post-Fordist yönetim anlayışı ilkelerinin özel sektör kuruluşları ile ilişkilendirildiği çok sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Ancak bu anlayışın kamu kuruluşlarına etkisinin yeterince incelenmediği dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra teşekkülünün üzerinden 10 yıldan fazla bir süre geçmesine karşın millî eğitim müdürlükleri bünyesinde oluşturulan özel bürolarla ilgili alan yazında akademik bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmaya alanda ilk olma özelliği katmaktadır.

Bu çalışmanın genel amacı, Türkiye’de millî eğitim müdürlükleri bünyesinde kurulan özel bürolarda görev yapan öğretmenlerin, Weberyen bürokrasi ve post-Fordist yönetim anlayışı çerçevesinde şekillenen deneyimlerini, algılarını ve karşılaştıkları yapısal dönüşümleri derinlemesine anlamaktır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Özel bürolarda görev yapan öğretmenler, kurumsal yapı ve mevzuat bağlamında nasıl bir konumda olduklarını algılamaktadırlar?
2. Katılımcıların görevleriyle ilgili yetki, sorumluluk ve hiyerarşi konularında yaşadıkları belirsizlikler nasıl deneyimlenmektedir?
3. Özel bürolarda görev alma sürecinde bireysel nitelikler, dijital beceriler ve önceki deneyimler ne ölçüde belirleyici olmaktadır?
4. Katılımcılar, esnek çalışma koşulları ve yatay yönetim ilişkilerini profesyonel rollerine nasıl yansıtmaktadırlar?

5. Özel büro çalışanlarının görev güvencesine ilişkin algıları ve bu durumun mesleki motivasyonlarına etkisi nasıldır?

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, Türkiye’de eğitim yönetiminde giderek görünür hâle gelen ve millî eğitim müdürlükleri bünyesinde yapılandırılan özel bürolarda görev yapan öğretmenlerin bu kurumsal yapılara ilişkin deneyimlerini anlamayı amaçlamaktadır. Araştırma, Weberyan bürokrasi ile post-Fordist yönetim anlayışı arasında şekillenen yönetsel dönüşüm bağlamında, özel büroların sunduğu imkânları ve doğurduğu yapısal belirsizlikleri incelemektedir. Bu doğrultuda çalışmada nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiştir. Çünkü bu araştırmanın odağında, katılımcıların bürokratik örgütlenme içinde belirsiz yetki sınırları, görev uyumsuzlukları ve esnek iş talepleri gibi koşullarda edindikleri kişisel ve mesleki deneyimleri anlamak yer almaktadır. Olgubilim deseni, bireylerin açıkça farkında oldukları ancak sistematik olarak derinlemesine anlamlandıramadıkları yaşantılarına odaklanır (Yıldırım & Şimşek, 2011) ve bu yaşantıların özünü betimlemeyi amaçlar (Moustakas, 1994; van Manen, 2016). Araştırmadaki temel olgu, özel bürolarda görev yapan öğretmenlerin, mevzuatla net tanımlanmamış bir kurumsal konumda hem nitelikli uzmanlaşma hem de esnek iş talepleri arasında şekillenen gündelik iş deneyimleridir. Bu desen, çalışanların kurum içindeki anlam üretim süreçlerini, hiyerarşik konumlara, yönetsel beklentilere ve profesyonel kimliklerine dair algılarını derinlemesine analiz etmeye olanak tanır (Smith & Osborn, 2008). Nitel araştırma alanında artan biçimde savunulan bu yaklaşım, özellikle eğitim yönetimi bağlamında yapısal reformların birey düzeyindeki etkilerini görünür kılma açısından güçlü bir çözümleme zemini sunmaktadır (Biesta, 2020; Vagle, 2018).

### 2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada, olgubilim desenine uygun olarak nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen amaçlı örnekleme stratejisi benimsenmiş ve bu doğrultuda kriter örnekleme ile uygun (convenience) örnekleme yöntemlerinin bir arada kullanıldığı bir yaklaşım benimsenmiştir. Olgubilimsel desen, belirli bir olguyu doğrudan deneyimlemiş bireylerin yaşantılarına ve bu yaşantılara yükledikleri anlamlara odaklandığı için, araştırma katılımcılarının da ilgili kurumsal deneyime sahip olmaları temel seçim ölçütü olarak belirlenmiştir (Creswell, 2013; Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu doğrultuda çalışma grubu, 2024–2025 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul ilinin farklı ilçelerinde millî eğitim müdürlükleri bünyesinde en az iki yıldır özel bürolarda fiilen görev yapan ve bu yapılarla ilgili özgün deneyimler taşıyan 12 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcılar, hem belirli kriterleri karşılamaları (örneğin özel büro tecrübesi, proje deneyimi, yönetsel görev alma, dijital yeterlik) hem de araştırmaya gönüllü katılım göstermeleri esas alınarak belirlenmiştir.

Uygun örnekleme yöntemi ise, mevcut zaman ve erişim olanakları doğrultusunda araştırmacının sahaya doğrudan ulaşabilmesini ve katılımcıların gönüllülüğünü gözetmesi açısından sürece destekleyici bir katkı sağlamıştır (Shaughnessy vd., 2016). Ayrıca araştırmacının kendisinin de yaklaşık iki yıldır özel büro deneyimine sahip olması, bağlamsal çözümleme, katılımcı gözlem ve veri yorumlama süreçlerine bütüncül bir katkı sağlamıştır. Görüşmelerin İstanbul’un farklı ilçelerinde yürütülmesi ve katılımcıların çeşitlendirilmiş deneyimlere sahip olması, elde edilen verilerin hem derinliğini hem de güvenilirliğini artırmaktadır. Bununla birlikte, zaman zaman düzenlenen il geneli toplantılar aracılığıyla diğer özel büro çalışanlarının görüşlerine de başvurularak veriler desteklenmiştir. Bu yaklaşım, nitel araştırmalarda veri doygunluğunu sağlamak ve araştırma bulgularının bağlamsal geçerliliğini artırmak açısından önemlidir (Biesta, 2020; van Manen, 2016).

**Tablo 1***Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler*

| Değişkenler                  | Gruplar         | Frekans (f) | Yüzde (%) |
|------------------------------|-----------------|-------------|-----------|
| Cinsiyet                     | Kadın           | 6           | 50        |
|                              | Erkek           | 6           | 50        |
| Yaş                          | 30 yaş ve altı  | 3           | 25        |
|                              | 31-40 yaş       | 5           | 42        |
|                              | 41-50 yaş       | 4           | 33        |
| Öğretmenlikte Çalışma Süresi | 5 yıl ve altı   | 1           | 9         |
|                              | 6-10 yıl arası  | 3           | 25        |
|                              | 11-15 yıl arası | 4           | 33        |
|                              | 16 yıl ve üzeri | 4           | 33        |
| Özel Büroda Çalışma Süresi   | 2-4 yıl arası   | 5           | 42        |
|                              | 4-6 yıl arası   | 4           | 33        |
|                              | 6 yıldan fazla  | 3           | 25        |
| Toplam                       |                 | 25          | %100      |

**2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Özel bürolardan seçilmiş on iki kişiyle araştırmacı tarafından ilgili literatürden faydalanılarak oluşturulan görüşme sorularından istifade edilerek derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 30-40 dakika arası sürmüştür. Derinlemesine görüşme numarası, görüşülen kişilerin demografik özelliklerinin yanı sıra araştırmanın konu başlıkları ve her bir konu başlığının alt konularını oluşturan deşme sorularından oluşan bu form, her bir görüşmede rehber vazifesi görmüştür. Yarı-yapılandırılmış görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar araştırmacı tarafından ayrı ayrı incelenerek “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” olan konular tartışılacak ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Toplanan verilerden anahtar noktalar-görüşler tespit edilmiştir ki bu bir kodlama işidir. Kodlama, nitel araştırmadan elde edilen verilerin anlamlı bir şekilde birleştirilmeden önce ne anlama geldiklerini görmek için ayırarak analiz etme sürecidir. Kodlama yoluyla araştırmacı temalar için farklı bulgulara sahip olur (Creswell, 2017, s.156). Sonra da kodlar, onları daha anlamlı ve araştırma durumuna, problemine ilişkilendirmek üzere benzer kavramlar altında gruplandırılır. Bu kavramlardan kategoriler oluşturulur.

Araştırmada yapılan analizler sonucu elde edilen kodlardan hareketle oluşturulan ana kategoriler ve alt kategorilerin isimlendirilmesinde Weberian bürokrasi anlayışının çalışanlarda aranan temel özelliklerinden ve post-Fordist yönetim anlayışının beklenen çalışan niteliklerinden örtüşenlerin isimleri kullanılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma desenine uygun olarak geçerlik ve güvenirlik, Lincoln ve Guba'nın (1985) ortaya koyduğu “doğruluk kriterleri” temelinde sağlanmıştır. Çalışmanın iç geçerliği (in-depth credibility) için elde edilen bulguların katılımcı görüşleriyle tutarlılığı gözetilmiş, anlamlı alıntılarla desteklenerek bağlamsal doğruluk artırılmıştır. Süreç boyunca araştırmacı günlükleri ve alan notları kullanılarak araştırma süreci izlenebilir hâle getirilmiş; böylece aktarılabilirlik (transferability) hedeflenmiştir. Güvenirlik açısından, kodlama süreci bağımsız bir nitel araştırma uzmanı ile karşılaştırmalı biçimde gerçekleştirilmiş ve temalar arasında uyum yüksek düzeyde korunmuştur (Creswell & Poth, 2018). Ayrıca, veri analizi sürecinde sürekli karşılaştırma yöntemi uygulanmış, katılımcıların ifadelerinin farklı yorumlara açık kısımları için açıklık ve tutarlılık ilkesine



bağlı kalınmıştır. Bu yaklaşımlar sayesinde çalışma, nitel veri analizinde güvenilirlik ve geçerlilik açısından bütünlüklü bir yapı sunmaktadır.

#### 2.4. Araştırma Etiği

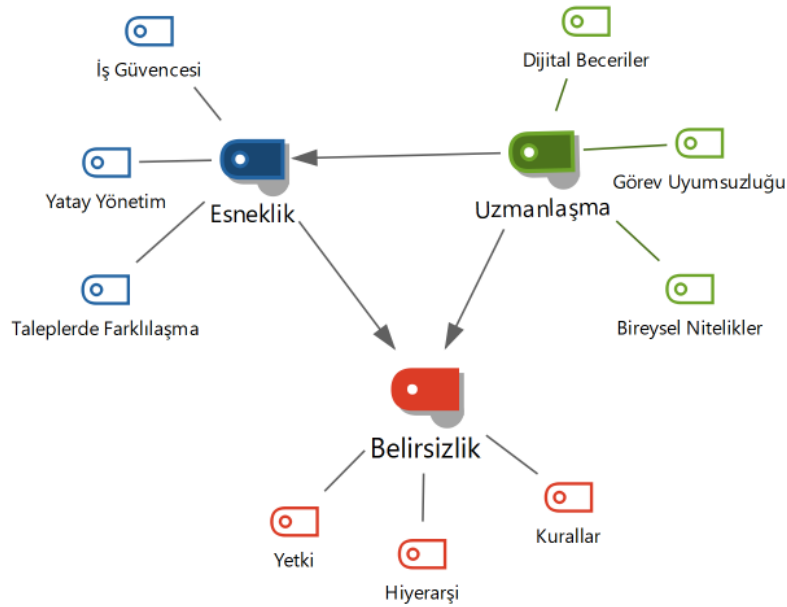
Bu akademik çalışma, yayın ve araştırma etiğine uygun bir şekilde hazırlanmıştır. Bu çalışma için İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komitesi'nin 30.04.2025 tarihinde 2025/04 nolu kararla izinler alınmış katılımcılardan gönüllülük esasına dayalı olarak toplanan veriler gizli tutulmuştur.

#### 3. Bulgular

Analiz sonucunda elde edilen 3 kategori bulunmaktadır. Bunlar “*Belirsizlik, Uzmanlaşma ve Esneklik*” kategorileridir.

##### Şekil 1

*Özel Büro Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Oluşturulan Kategorilerin İlişkisi*



Şekil 1’de görüldüğü gibi bulgular incelendiğinde katılımcıların belirli uzmanlıkları sebebiyle özel bürolarda görevlendirildikleri, bu nitelikler ve görevlendirme çerçevesinde klasik memur iş tanımının dışına çıkılarak esnek çalışma koşullarının uygulandığı görülmektedir. Ancak uzmanlaşmaya dayalı bu esnek çalışma koşulları beraberinde özel büro çalışanları için birçok alanda belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Haritada “belirsizlik” kavramı merkezde konumlanmakta ve görev tanımı, yetki, kurallar ve esneklik gibi kritik alt kavramlarla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu yapı, özellikle yönetsel düzenlemelerin yetersizliği nedeniyle öğretmenlerin rollerini tanımlamakta güçlük çektiklerini ve bu durumun örgütsel işleyişte ciddi kırılmalara yol açtığını göstermektedir. “Görev” kavramı, iş bölümü ve uzmanlaşma ile desteklenirken, belirsizlik ortamında bu kavramlar anlamını yitirmekte ve “bürokrasi” olgusuna karşı güvensizlik oluşmaktadır. “Yetki” ise hem hiyerarşi hem de yönetim süreçlerine bağlanarak, formel otoritenin algılanış biçimiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Haritada ayrıca “esneklik” ve “dijital” kavramları aracılığıyla güncel dönüşümlere dair izler de gözlemlenmektedir. Bu ilişkisel yapı, temalar arası geçişkenliği ve bulguların çok katmanlı doğasını vurgulayarak araştırmanın analitik derinliğini desteklemektedir.

### 3.1. Belirsizlik

Katılımcılar çalışma koşullarında karşılaştıkları birçok durumu tam bir belirsizlik olarak nitelendirmişleridir. Özel bürolarda çalışanların çalışma ortamlarında ve iş ilişkilerinde özellikle de çalıştıkları konunun yasal bağlam ve kanuni metinlerdeki yetersizlikler sebebiyle çoğu zaman onları bir belirsizlik durumu içine düşürdüğü ifade edilmektedir. Bu sebeple katılımcılardan toplanan veriler değerlendirilerek “Belirsizlik” kategorisine ilişkin bulgular “Hiyerarşi, Kurallar ve Yetki” alt kategorileri içerisinde incelenmiştir.

#### 3.1.1. Hiyerarşi

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde özel büroda çalışan öğretmenlerin en çok hiyerarşik yapıdaki belirsiz konuma değindikleri görülmektedir. Öğretmenlerin tamamının hiyerarşik yapıdaki belirsizliği özel bürolarda çalışmanın en büyük zorluklarından biri olarak ifade ettikleri görülmektedir.

*“Hiyerarşik açıdan bir konuma sahip değiliz bu da bizim söz sahibi olmamızı engelliyor bu bağlamda yetki alanımız kısıtlı hatta yok denecek kadar az.” (K2)*

*“Konumunuz belli değil. Evet ilçe müdürü işleyişle ilgili birçok şeyi bizimle paylaşıyor. Birçok konunun durumu ile ilgili en geniş kapsamlı bilgilere biz vakıf oluyoruz. Ancak bizimki aslında yetkisiz sorumluluk oluyor. İlçe müdürü sizden birçok şeye müdahil olmanızı istiyor. Ancak resmi olarak hiçbir vasıf ve yaptırımınız yok. Dolayısıyla bir işi yapmasını istediğiniz bir okul yöneticisi veya öğretmen o işi kendisinden hangi vasıfla yapmasını istediğinizi sorsa verecek cevabınız yok.” (K3)*

#### 3.1.2. Kurallar

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin belirsizlik noktasında yaşanan durumların genellikle uygulanan kuralların muğlaklığından ve kendilerinden istenen iş tanımı ile çoğu zaman yasal olarak uymak zorunda kaldıkları kuralların uyumsuzluğundan kaynaklandığını ifade ettikleri görülmektedir.

*“İlçe müdürünün özel büro çalışanlarından beklentileri çok fazla. Ancak sahada bunun bir gerçekliği yok. Yani sizin bir okul müdürüne bir talepte bulunmanız çoğu zaman sıkıntı oluyor. Bu noktada ilçe müdürleri şube müdürlerinden alamadıkları katkıyı özel büro çalışanlarından almaya çalışıyor ancak söylediğim gibi bu saha gerçekleriyle örtüşmüyor.” (K3)*

*“Millî eğitim müdürüm sürekli olarak iyi niyetle kendi gözünde bizi şube müdürüne denk gördüğünü belirtiyor. Bu sebeple programlara katıldığınızda beni temsilen her türlü faaliyete katılabilirsiniz diyor. Konuşmaları siz yapın, kurdeleleri siz kesin vs. Ancak ben her seferinde kendisine yasal olarak böyle bir durumun başta özel büro çalışanları olarak bizi zor durumda bıraktığını ifade ediyorum.” (K3)*

#### 3.1.3. Yetki

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin tamamı yetki karmaşası noktasında çok ciddi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Özel bürolarda çalışan öğretmenler ilçe müdürlerinin şifahi olarak kendilerine çok ciddi yükümlülükler yüklediklerini ancak sahada bu söylemlerin özellikle de yasal uygulamalarla çeliştiği için sorun çıkardığını belirtmişlerdir.

*“Resmi yazı yazma yetkimiz yok bu da bizi memurlara iş yaptırmaya mecbur kılıyor fakat konumumuz tam olarak belli olmadığı için yetki sorumluluklarımızın kısıtlılığından bu durumu gerçekleştirme ciddi zorluklar yaşıyoruz.” (K1)*

*“Özel büroları okullar ve milli eğitim personeli sürekli yeni iş yükü çıkaran kişiler olarak gördükleri için içten içe de bir istememe, rahatsızlık duyma durumu var açıkçası. Şube müdürleri ile sürekli olarak yaşanan çatışma da cabası oluyor. Baktığınız zaman aslında onlardan beklenen birçok şeyi biz yapıyoruz ama resmi olarak bakarsak da bizim hiçbir yetkimiz yok.” (K2)*

*“İlçelerin sosyal, sportif, entelektüel birçok faaliyetinin planlaması ve icrası özel bürolar eliyle yürüyor. Benzer şekilde il milli eğitim müdürlüğünden de sürekli olarak bir iş yükü oluşturulduğunu görüyoruz. Ancak yapılan birçok eylemde yetki sorunu ve karmaşası yaşandığını düşünüyorum.” (K3)*

### **3.2. Uzmanlaşma**

Özel büroda çalışan öğretmenler bu birimde çalışmalarını için teklifin genellikle lisansüstü eğitim almış olmak, Avrupa Birliği ve Kalkınma Ajansı gibi projelerde deneyimli olmak, grafik-tasarım konusunda beceri edinmiş olmak gibi belirgin ve ayırt edici özellikler sebebiyle yapıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan toplanan veriler değerlendirilerek “Uzmanlaşma kategorisine ilişkin bulgular “Bireysel Nitelikler, Görev Uyumsuzluğu ve Dijital Beceriler” alt kategorileri içerisinde incelenmiştir.

#### **3.2.1. Bireysel Nitelikler**

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin önceden görev aldıkları proje veya çeşitli etkinliklerde gösterdikleri başarı sebebiyle kendilerine özel büroda çalışma teklifi geldiğini belirtmişlerdir. Yine öğretmenler lisansüstü eğitim almanın özellikle de doktora eğitimi yapmanın tercih sebebi olduğunu ifade etmişlerdir.

*“Daha önce yer aldığım projelerden ve mühendislik geçmişimin olması nedeniyle öğretmenlik mesleğine, programları geliştirme işleri standartlaştırma ve kolaylaştırma adına daha çok katkı sağlayabileceğimi düşündüm.” (K1)*

*“Çalışkanlık, proje yönetimi yetkinliği, temsil yeteneği, düzenli iletişim kurabilme gibi sebepler beni buraya getirdi diyebilirim. Bu arada elbette lisansüstü eğitim yapan öğretmenler proje tabanlı çalışmaya alışkın oldukları için tercih ediliyor diyebilirim. Özellikle de özel bürolarda doktorasını tamamlamış öğretmenlerin olması istenen bir durum.” (K2)*

#### **3.2.2. Görev Uyumsuzluğu**

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin sergiledikleri performansları ve potansiyelleri sebebiyle ilçe müdürleri tarafından kendilerinin özel bir konumda tutulduklarını ancak özellikle sahada çalıştıkları kişiler ile bu noktada uyum sorunu yaşadıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Başka bir ifadeyle kendilerine yüklenen sorumluluk ile yetkileri çatışmaktadır.

*“Öncelikle lisansüstü eğitim alan öğretmenlere karşı ilçelerde değişik bir bakış açısı oluşuyor. “Bu anlar bu işlerden” gibi bir kabul var. Çoğu zaman sizden istedikleri eğitim aldığınız alanla ilgisiz olsa bile bu görüş peşinizi bırakmıyor.” (K1)*

*“İlçe müdürlerinin çok fazla önem yüklediği ancak diğer çalışanların da bir o kadar sorun çıkardığı bir pozisyon. Yani başlangıçta ilçe müdürü ile yenilikçi projelere imza atmak ve çok farklı uygulamalara imza atarak bir nevi ilçemizi ön plana çıkaran işler yapmak için buraya çağırıyoruz. Ancak süreç içerisinde özellikle ilçede çalışan memurlar sizden de adeta kendi görev tanımlarındaki gibi masa başı memuriyet performansı sergilemenizi bekliyorlar.” (K2)*

### 3.2.3. Dijital Beceriler

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin özellikle son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hayata geçirilen birçok uygulamanın dijital platformlarda hayata geçirildiği ve yine çoğu etkinliğin takibinin ve duyurulmasının dijital mecralarca gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Bu sebeple öğretmenler özel büro çalışanlarının dijital yeterlilikleri sebebiyle de tercih sebebi olduklarını belirtmektedirler.

*“Gerek Bakanlık gerekse İl Müdürlükleri olsun artık gündem kurumların web sayfalarından ziyade sosyal medya hesapları üzerinden yürütülüyor. Dolayısıyla özel bürolarda da iş tanımının önemli bir bölümü dijital mecraların takibi ve içerik oluşturulmasına yönelik oluyor. Açıkçası özel büro çalışanları olmasa milli eğitimlerdeki personel yapısı ile bu durumun yürütülmesi pek mümkün değil.” (K1)*

*“Dijital bir dünyada yaşıyoruz. Bu gerçekliğe devletin tüm kurumları ile hazırlıklı olması gerekiyor. Yani gerek EBA, ÖBA gibi yeni eğitim platformları olsun gerekse çevrimiçi kitle iletişim mecraları olsun işlerin daha hızlı yürütülmesi adına artık Bakanlığın birçok uygulaması artık bu kanallardan ilerliyor. Ancak özellikle de yönetim kademelerinde görev yapanların buna ayak uydurabildiklerini zannetmiyorum.” (K2)*

### 3.3. Esneklik

Özel bürolarda çalışan öğretmenler iş tanımlarının okullarda görev yapan öğretmenlere nispeten çok farklılaştığını belirtmişlerdir. Öğretmenler gerek yöneticilerle gerekse çalışma süre ve koşullarında oldukça farklı bir işleyiş sürdürdüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan toplanan veriler değerlendirilerek “Esneklik” kategorisine ilişkin bulgular “Taleplerde Farklılaşma, Yatay Yönetim ve Yetki” alt kategorileri içerisinde incelenmiştir.

#### 3.3.1. Taleplerde Farklılaşma

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin özel büroda çalışmaya başladıktan sonra bir memurun klasik olarak ifade edilebilecek iş tanımlarının çok dışında taleplerle karşılaştıklarını ve gerek üst kademelerden gerekse alt kademelerden gelen görev taleplerinin oldukça farklılaştığını ifade ettikleri görülmektedir.

*“Eskiden ilçe milli eğitimlerde kurulan komisyonlarda mutlaka bir şube müdürünün başkanlık etmesi istenirdi. Şu an illerden gelen çoğu yazılarda şube müdürleri zikredilmezken tüm komisyonlarda mutlaka bir özel büro personelinin bulunması isteniyor.” (K1)*

*“Özel büroda çalışmayı kabullendiğinizde amirlerinizden gelen çok sayıda isteği hızlı şekilde gerçekleştirmek zorundasınız. Elbette bunu sağlamak için de gecenin geç saatlerinde dahi sürekli müdürümüzle ve ekip arkadaşlarımla irtibat halinde işleri yürütüyoruz. Bizde klasik anlamda mesai mefhumu olmaz.” (K2)*

#### 3.3.2. Yatay Yönetim

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin özel büroda çalışırken başta milli eğitim müdürleri olmak üzere ve yerine göre kaymakamlar da dahil birçok üst düzey bürokrat ile informal ve mesai saatleri dışında sürekli olarak görüşme yapma durumunda kaldıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Ancak öğretmenler bu farklı pozisyonlarının getirdiği sorumluluğun bazen diğer çalışanlarla çatışmaya sebebiyet verdiğini ifade etmektedirler.

*“Millî eğitim müdürümüz düzenli olarak bizimle görüşüyor ve her hafta yapacağımız tüm programları ve takvimi beraber planlıyoruz. Tüm çalışanlara da bizim isteklerimizi kendi talepleri gibi görmelerini ve yerine getirmelerini istiyor. Bu özel bürolar için çok önemli.” (K1)*

“İlçe müdürlerinin çok fazla önem yüklediği ancak diğer çalışanların da bir o kadar sorun çıkardığı bir pozisyon. Yani başlangıçta ilçe müdürü ile yenilikçi projelere imza atmak ve çok farklı uygulamalara imza atarak bir nevi ilçemizi ön plana çıkaran işler yapmak için buraya çağırıyoruz. Ancak süreç içerisinde özellikle ilçede çalışan memurlar sizden de adeta kendi görev tanımlarındaki gibi masa başı memuriyet performansı sergilemenizi bekliyorlar.” (K2)

### 3.3.3. İş Güvencesi

Katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenler çalıştıkları özel bürolarda ilçe müdürünün teklifi ve kendilerinin de gönüllü olmaları durumunda görevlendirme usulü çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler bu durumun performanslarına dayalı sürdüğünü ve her an sonlandırılabilceğinin de bilincinde olduklarını ifade etmişlerdir.

“Özel büroda çalışmaya bizzat ilçe müdürümüzün teklifi ile başlıyoruz. Bunun elbette saydığımız faydalarının yanında bir tarafı da yine akıbetimiz müdür beyin tasarrufunda. Performansımızdan memnun kalmazsa bizimle çalışmaya devam etmeme hakkı her zaman var.” (K1)

“Özel bürolarda 6 ayda bir yenilenen görevlendirme usulü çalışılıyor. İlçe müdürlerinin önem verdiği projeleri yürüttüğünüz için olası bir performans memnuniyetsizliğinde görevlendirmenizi yenilemezlerse kimseye bir şey anlatamazsınız. Bu bakımdan tamamen memnuniyete dayalı bir iş tanımı var diyebilirim.” (K1)

## Şekil 2

Görüşmelerde Dile Getirilen Önemli Kavramların Sıklığını Gösteren Kelime Bulutu



Kelime bulutunda yer alan kavramlar, çalışmada ortaya çıkan üç ana temanın (belirsizlik, uzmanlaşma ve esneklik) hem doğrudan hem de dolaylı bağlamlarını yansıtmaktadır. “Uzmanlaşma”, “görev”, “yetki” ve “iş bölümü” gibi kavramlar, kurumsal yapılanmanın yapısal yönlerine işaret ederken; “esneklik”, “uyumsuzluk” ve “dijital” gibi sözcükler, güncel dönüşüm süreçleriyle oluşan örgütsel kırılmaları temsil etmektedir. Bu bağlamda, “belirsizlik” hem içerik hem de biçim düzeyinde merkezi bir kategori olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, görev tanımlarındaki muğlaklık, otorite dağınıklığı ve dijitalleşmenin getirdiği yeni talepler arasında sıkışmış bir örgütsel konumlanma deneyimlemektedir. “Hiyerarşi”, “kurallar” ve “bürokrasi” gibi kavramlar, bu sıkışıklığın normatif

yapılarla çeliştiğini göstermektedir. Ayrıca “bireysel”, “seçicilik” ve “nitelikler” gibi ifadeler, liyakat ve görevlendirme süreçlerine yönelik katılımcı algılarının temsili olarak okunabilir. Bu bulut, tematik analizde elde edilen kavramların görsel olarak örgütlenmesini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda anlam üretim süreçlerindeki gerilimleri de açık biçimde ortaya koymaktadır.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada Türkiye’deki eğitim sistemi içerisinde il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri bünyesinde oluşturulan özel bürolar incelenmiştir. Çalışmada hiyerarşi, kurallar, uzmanlaşma, yetki ve esneklik kavramları Weber’in bürokrasi kuramındaki ideal çalışan özellikleri ve post-Fordist yönetim anlayışının ilkeleri çerçevesinde özel büro çalışanlarının deneyimleri üzerinden ortaya konulmaktadır. 20.09.2015 tarih ve 29481 sayılı Resmî Gazete’de ilan edilmesi ile il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri bünyesinde kurulan özel bürolara müdürlüklerin gerçekleştirdikleri iş ve işlemlerin koordinasyonundan basın meslek kuruluşları ve STK’larla kurulacak ilişkilerin yürütülmesine, kurumla ilgili memnuniyetin ölçülmesi ve yönetilmesinden protokol işlemlerine kadar oldukça geniş yelpazede bir iş tanımı çerçevesi çizildiği görülmektedir. Millî eğitim müdürlüklerinde, ilgili yasal düzenleme doğrultusunda özel bürolar oluşturulmaktadır. Bu bürolarda görev alacak öğretmenler, millî eğitim müdürünün teklifi esas alınarak ve 6 aylık geçici görevlendirmeler şeklinde belirlenmektedir.

Bu çalışma kapsamında görüşme yapılan özel büro çalışanı öğretmenler, kuruluşu her ne kadar kanuni/resmi metinlere dayalı olsa da özellikle hiyerarşik yapıda oluşan konum belirsizliğinin kendilerini oldukça problemlili durumlarda bıraktığını belirtmektedirler. Weber’in bürokratik yapı anlayışında kuruluş içinde tanımlanmış bir hiyerarşi, verimli işleyiş için hayati önem taşıyan net bir komuta ve hesap verebilirlik zinciri sağlar (Rudolph & Rudolph, 1979; Toye, 2007). Özel büro öğretmenlerine göre, çalışma alanları olarak çizilen bu çok geniş alan dahilinde millî eğitim müdürleri kendilerinden oldukça yüksek nitelikte çalışmalar yapmalarını beklemektedirler. Millî eğitim müdürlüklerinin görev tanımlarında yer alan hemen hemen tüm faaliyetlerin koordinesi ve icrasında özel büro çalışanlarının görev almaları beklenmektedir. Ancak çalışanlar, bu geniş kapsamlı sorumluluklara rağmen yetki konusunda tam bir belirsizlik yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu durumun ise çoğu zaman, özellikle kurum bünyesinde görev yapan diğer çalışanlarla çatışmalara yol açabildiği belirtilmektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü, yönetsel otoritenin eksikliği nedeniyle karar alma süreçlerinde dışlanmış hissettiklerini belirtmiştir. Öğretmenlerin söylemleri hiyerarşinin biçimsel düzeyde var olmasına rağmen, içeriksel olarak boşaltıldığını ve bu durumun meşruiyet sorununa yol açtığını ortaya koymaktadır. Giddens’in (2005) yapılaşma kuramı, bireyin yapılar içinde etkisizleştirilmesini iktidarın yeniden üretimi olarak değerlendirir. Bu bağlamda özel büro çalışanı öğretmenlerin yönetimde söz hakkı olmaması, sadece bir görev tanımı eksikliği değil, iktidar ilişkilerinin dışsallaştırılması sorunudur.

Millî eğitim müdürlerinin kendilerinden adeta bir şube müdürü gibi davranmalarını, karar alma ve temsil pozisyonunda bizzat ilçe müdürü adına hareket etmelerini istediklerini belirten özel büro çalışanı öğretmenleri ancak bu talebin sahada hiyerarşik bir karşılığının olmadığını belirtmektedirler. Örnek olarak, bir okul müdürünün bürokratik hiyerarşide kendilerinden üstte konumlanırken özel büro çalışanlarının onlara talimat vermelerinin sıkıntılı durumlara yol açtığını belirtmektedirler. Bu durum çoğu zaman özel büroların işleyişi ile ilgili kuralların ve özel büro çalışanlarının yetki sınırlarının net olarak ortaya konmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcılar, görev tanımlarının muğlaklığı nedeniyle kurumla bütünleşemediklerini ve aidiyet hissedemediklerini sıklıkla dile getirmiştir. Öğretmenlerin söylemleri görev ve yetki ayrımının kurumsal düzeyde yapılmadığını ve örgütsel işleyişin kişisel inisiyatiflere kaldığını göstermektedir. Bu durum, Weber’in (2000) rasyonel bürokrasi anlayışında vurguladığı yetki-sorumluluk dengesinin ihlali anlamına gelmektedir. Büyük

sorumlulukların yüklendiği ancak yetkinin net tanımlanmadığı durumlar hem bireysel tükenmişlik riskini hem de kurumsal verimsizliği artırmaktadır.

Weber'in bürokratik yönetim anlayışında bürokratlar, genel yönetim becerilerinden çok kendi alanlarındaki uzmanlaşmış bilgilerinden dolayı daha fazla değer görürler. Bu da onları diğer örgütsel tiplerdeki idari personelden ayırır (Sullivan, 2013). Post-Fordist yönetim anlayışında da uzmanlaşmanın önemli bir yeri vardır. Burada esnek uzmanlaşma kavramının çok daha ön plana çıktığını görmekteyiz. Esnek uzmanlaşma bilgi teknolojisindeki yeniliklere bağlıdır. Bilgi ve teknolojiye sürekli yenilik beraberinde esnek uzmanlaşmayı getirir. Yeni fikirler, hızlıca yeni ürünlere, daha yeni fikirler de daha yeni ürünlere dönüştürülebilir (Kumar, 2010). Özel bürolarda çalışan öğretmenler de bu birimde çalışmaları için kendilerine gelen teklifi bireysel niteliklerine dayandırmaktadırlar. Özel büroda çalışan öğretmenlere göre bu birimlerde çalışan öğretmenler çoğunlukla lisansüstü eğitim almış, Avrupa Birliği ve Kalkınma Ajansı gibi kuruluşlarca desteklenen projelerde deneyimli, grafik-tasarım konusunda beceri edinmiş olmak gibi belirgin ve ayırt edici özellikleri sebebiyle görevlendirilmektedirler. Millî Eğitim Bakanlığının son yıllarda hayata geçirdiği birçok yenilikçi uygulama dijital mecralar aracılığıyla yürütülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmaların geniş kitlelere duyurulmasında sanal platformların etkin biçimde kullanılması dikkat çekmektedir. Bu nedenle özel büroda görev yapan öğretmenlere göre dijital yeterlilikler, özel büro çalışanları için vazgeçilmez nitelikler arasında görülmektedir. Bu alanda kendilerini sürekli güncellemeleri gerektiğini belirtmektedirler.

Özel büro çalışanları için en önemli çalışma ilkelerinden biri de esnek çalışma ilişkileridir. Post-Fordist yapıda işgücünün kullanımı ve iş tanımlarındaki esneklikler de önem kazanmaktadır. Yönetim bu nitelikli işgücünden daha fazla yararlanmanın çabası içine girmektedir (Özkalp & Sungur, 1997). Daha esnek bir çalışma, beraberinde daha esnek bir örgüt yapısını gerektirecektir. Böylece kuruluşlar daha az bürokratik ve hiyerarşik olacaktır (Piore & Schrank, 2008). Özel büroda çalışan öğretmenler kurum bünyesinde özellikle de millî eğitim müdürleri ile aralarında oluşan bu yatay yönetim anlayışı ve esnekliğin kendileri adına en önemli avantajlardan biri olduğunu ifade etmektedirler. Ancak üst yönetimle yakalanan bu avantajlı durum bazı durumlarda da sorunlara yol açabilmektedir. Bu sorunlar da daha çok alt kademe çalışanların bu esnek yönetim anlayışını yeterince benimseyememelerinden kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin özel büro içindeki rollerini anlamsızlaştırılmış ve geçici olarak görmeleri de önemlidir. Bu durum, sadece görev değil, varoluşsal bir anlam krizi barındırmaktadır. Frankl'ın (2019) anlam arayışı kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu tür bir durum bireyin psikolojik tükenmişlik yaşamasına zemin hazırlayabilir. Eğitim ortamlarında yalnızca işlev değil, anlam da önemlidir. Kurumsal yapıların bireye "önemli" hissettirmemesi, bağlılığı azaltmakta ve üretkenliği düşürmektedir. Yine uzmanlaşma konusuyla yakın ilişkili olarak esnek yönetim rejiminin en belirgin özelliklerinden biri de bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşlarda yoğun olarak kullanılmasıdır. Tüketici taleplerini karşılamada sağlanan esnek yaklaşımların ortaya çıkabilmesinde, ortaya çıkan yeni bilgi ve iletişim teknolojileri önemli katkılar sağlamıştır (Saklı, 2013).

Hızla değişen ve küreselleşen dünyada yenilikçi yönetim anlayışlarına Millî Eğitim Bakanlığı da ayak uydurmaya çalışmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular ve ilgili literatür taraması ışığında özel büroların bu noktada hissedilen eksikliği gidermek için elverişli bir enstrüman olarak değerlendirildiği söylenebilir. Elbette ki kurumsal yapılar, yerleşik kalıplar içinde işler ve hızlı bir dönüşüme nadiren izin verir. Belli bir zaman ve zeminde insan kaynaklarının, yönetime dönük paradigmanın, vizyon ve misyonların değişip dönüşmesiyle olabilmektedir. Türkiye'nin en güçlü bürokratik yapılarından birisi olan Millî Eğitim Bakanlığının da çeşitli biçimleriyle kendisini yeni şartlara göre revize etme arayışları bulunmaktadır. Bir ekosistem olarak tanımlanabilecek eğitim-öğretimin merkezinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığının da çeşitli düzenlemeler yaptığı görülmektedir. Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı'nın il ve ilçe müdürlüklerinde oluşturduğu özel bürolar, bu katı

yapıya bir alternatif sunarak, taşra teşkilatının hızlı ve ihtiyaç odaklı kararlar almasına olanak tanımaktadır (Resmî Gazete, 2015). Bu tür esnek yapılar, eğitimdeki bürokratik sınırlamaların aşılmasında ve yerel ihtiyaçlara duyarlı bir eğitim politikası geliştirilmesinde önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır (Petrov, 2021). Eğitim sisteminde bürokrasinin getirdiği sınırlamalara çözüm olarak önerilen “özel büro” yapısı, Fordist ve Weberci bakış açısının eğitim yönetiminde neden olduğu sıkışmışlığı azaltmayı hedefler. Bu yenilikçi yapı, eğitimdeki katı hiyerarşinin esnemesini ve bakanlık merkez teşkilatı dışında kalan eğitim yöneticilerinin daha bağımsız hareket edebilmesini sağlamaktadır. Özellikle yerel düzeyde ortaya çıkan farklı ihtiyaçlara duyarlılık göstermesi gereken eğitim kurumlarında, özel bürolar karar alma süreçlerini hızlandırarak, eğitim yönetiminde günümüz ihtiyaçlarına yanıt verme kapasitesini artırmaktadır. Çalışma yaşamındaki değişiklikler çalışanlarda gerek duyulan beceri düzeylerini arttırır (Braverman, 1998). Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde oluşturulan idari ve yönetsel yapılar uzun yıllardır Weberyan ve Fordist yönetim anlayışına yatkın olarak gelenekçi, dikey yönetim bazlı hiyerarşiye dayalı bürokrasiyi temel alan, kontrol odaklı rutin standardizasyonu gözetten bir anlayışla idare edilegelmiştir. Ancak bu yönetim anlayışı günümüz konjonktüründe belirlenen hedeflere ulaşılması noktasında yeterli gelmemektedir. Devlet memurluğunun hantal bürokrasi ve özellikle de garantili konum anlayışı göz önünde tutulduğunda özel büro yapıları daha da açık şekilde konumlanmaktadır. Her il ve ilçe millî eğitim müdürlüğünde çok sayıda müdür yardımcısı ve şube müdürü bulunduğu dikkate alındığında, millî eğitim müdürlükleri bünyesinde özel bürolar oluşturulma ihtiyacı anlaşılabilir. Ancak Millî Eğitim Bakanlığı, mevcut kalıplaşmış idari yönetim anlayışını tamamen değiştirme ve esnek çalışma prensipleri temelinde bilgi ve dijital becerilerde yetkinliği gözetten, performansa dayalı post-Fordist yönetim yaklaşımını uygulamak için henüz hazır değildir. Bu nedenle özel bürolar, daha çok il ve ilçe müdürlerinin iş yükünü hafifletmeye yönelik bir araç olarak değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle özel büro yapılarını Millî Eğitim Bakanlığının bürokrasinin demirden kafesine hapsolarak emirlere mecburen uyan ve yaratıcılıkları engellenerek tek tipleşen çalışan profilini bir nebze ortadan kaldırmak adına bir adım atma çabası olarak ifade edebiliriz.

### Sınırlılıklar ve Öneriler

Bu çalışma İstanbul ilindeki 5 farklı ilçedeki özel bürolarda çalışan öğretmenlerle görüşülerek yürütülmüştür. Benzer bir çalışmanın daha küçük yerleşim yerlerinde yapılması büyük şehir ile kırsal bölgelerdeki işleyişle ilgili farklılıklar olup olmaması adına yararlı veriler sunacaktır. Yine özel bürolarla ilgili millî eğitim müdürleri ile yapılacak benzer bir çalışma yönetim kademesinde de özel büroların nasıl görüldüğü ve hangi ihtiyaçları karşıladığı noktasında aydınlatıcı olacaktır.

Belirsizlik temasında öne çıkan sorunlara karşılık, öğretmenlerin görev ve yetki alanlarını açıkça tanımlayan bir *özel büro yönergesi* hazırlanmalıdır. Çalışanların rollerine dair aidiyet ve anlam üretimini destekleyecek sosyal-etkileşimli uygulamalar geliştirilmelidir. Son olarak da kurumsal düzeni sağlayabilmek için yöneticilerin seçiminde uzmanlık alanına dayalı liyakat ilkeleri güçlendirilmelidir.

### 5. Kaynakça

- Aslan, O. E. (2005). *Kamu personel rejimi: Statü hukukundan esnekliğe*. TODAİE.
- Biesta, G. (2020). *Educational research: An unorthodox introduction*. Bloomsbury Academic.
- Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. NYU.



- Byrkjeflot, H. (2018). The impact and interpretation of Weber's bureaucratic ideal type in organisation theory and public administration. In *Bureaucracy and society in transition* (Vol. 33, pp. 13-35). Emerald.
- Callinicos, A. (2004). *Toplum kuramı: Tarihsel bir bakış* (Y. Tezgiden, Çev. Ed.). İletişim.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
- Constas, H. (1958). Max Weber's two conceptions of bureaucracy. *American Journal of Sociology*, 63(4), 400-409.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün, Çev. Ed.). Siyasal.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri* (H. Özcan, Çev. Ed.). Anı.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE.
- Eraydın, A. (1992). *Post-Fordizm ve değişen mekansal öncelikler*. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayınları.
- Erude, S. U., Igere, W., & Okereka, O. P. (2023). Bureaucratic features and job performance in Nigeria: A study of Delta State civil service. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 9(5), 88-100. <https://doi.org/10.56201/ijssmr.v9.no5.2023.pg88.100>
- Frankl, V. E. (2019). *İnsanın anlam arayışı* (Ö. Yılmaz, Çev. Ed.). Okuyan Us.
- Giddens, A. (2005). *Toplumsal teori ve modern sosyoloji* (H. Türker, Çev. Ed.). Bilim ve Sanat.
- Gogol, N. V. (2020). *Palto* (K. C. Gavaz, Çev. Ed.). Dekalog.
- Gramsci, A. (2009). *Hapishane defterleri* (K. Somer, Çev. Ed.). Aşina.
- Guyot, J. F. (2016). Government bureaucrats are different. In *Administrative Leadership in the Public Sector* (pp. 177-187). Routledge.
- Harvey, D. (2020). The condition of postmodernity. In *The New social theory reader* (pp. 235-242). Routledge.
- Hensell, S. (2016). Staff and status in international bureaucracies: A Weberian perspective on the EU civil service. *Cambridge Review of International Affairs*, 29(4), 1486-1501. <https://doi.org/10.1080/09557571.2015.1118995>
- Jankowski, M., Prokop, C., & Tepe, M. (2020). Representative bureaucracy and public hiring preferences: Evidence from a conjoint experiment among German municipal civil servants and private sector employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 596-618. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa012>
- Kumar, K. (2010). *Sanayi sonrası toplumdan post-modern topluma: Çağdaş dünyanın yeni kuramları* (M. Küçük, Çev. Ed.). Dost.
- Lefebvre, H. (1998). *Modern dünyada gündelik hayat* (I. Gürbüz, Çev. Ed.). Metis.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.

- Miller, B. (2022). Post-Fordism and the global economy: Shifts in production, labor, and management. *Journal of Modern Industrial Organization*, 12(4), 455–478.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE.
- Özkalp, E., & Sungur, Z. (1997). Esnek üretim sistemleri ve post-Fordist yaklaşımlar. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 415-430.
- Peters, B. G. (2010). Still the century of bureaucracy? the roles of public servants. In *Public management in the postmodern era*. Edward Elgar.
- Petrov, G. (2021). *Beyaz zambaklar ülkesinde* (A. Kılıç, Çev. Ed.). Can.
- Piore, M. J., & Schrank, A. (2008). Toward managed flexibility: The revival of labour inspection in the Latin world. *International Labour Review*, 147(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2008.00021.x>
- Resmî Gazete. (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği*.
- Ritzer, G. (1975). Professionalization, bureaucratization and rationalization: The views of Max Weber. *Social Forces*, 53(4), 627-634. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2576478>
- Rudolph, L. I., & Rudolph, S. H. (1979). Authority and power in bureaucratic and patrimonial administration: A revisionist interpretation of Weber on bureaucracy. *World Politics*, 31(2), 195-227. <https://doi.org/10.2307/2009942>
- Sager, F., & Rosser, C. (2009). Weber, Wilson, and Hegel: Theories of modern bureaucracy. *Public Administration Review*, 69(6), 1136-1147. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02071.x>
- Saklı, A. R. (2013). Fordizm'den esnek üretim rejimine dönüşümün kamu yönetimi üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 107-131.
- Sennett, R. (2021). *Yeni kapitalizmin kültürü* (A. Onocak, Çev. Ed.). Ayrıntı.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2016). *Psikolojide araştırma yöntemleri* (H. Can, & İ. Göz, Çev. Ed.). Nobel Akademik.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (2nd ed., pp. 53–80). SAGE.
- Sullivan, C. (2013). Introduction: Weber, bureaucracy and creativity. In *Literature in the Public Service: Sublime Bureaucracy* (pp. 1-22). Palgrave Macmillan.
- Thorpe, C. (2025). The disorganization of America: Post-Fordism, irrational capitalism, and the decline of universalism. *Critical Sociology*, 51(4-5), 971-999. <https://doi.org/10.1177/08969205251333103>
- Touraine, A. (2014). *Modernliğin eleştirisi*, (H. U. Tanrıöver, Çev. Ed.). Yapı Kredi.
- Toye, J. (2007). Modern bureaucracy. In United Nations Conference on Trade and Development, *Public Sector Performance – The Critical Role of Evaluation* (pp. 75-98). United Nations.
- Vagle, M. D. (2018). *Crafting phenomenological research*. Routledge.
- van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge.
- van den Berg, C., & Toonen, T. A. J. (2015). National civil service systems in Western Europe: the end or endurance of Weberian bureaucracy? In Frits M. van der Meer, J. Raadschelders, & T. A.

- J. Toonen (Eds.), *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century* (pp. 87-105). Palgrave Macmillan.
- Van der Wal, Z., & Yang, L. (2015). Confucius meets Weber or “managerialism takes all”? comparing civil servant values in China and the Netherlands. *International Public Management Journal*, 18(3), 411-436. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1030486>
- Weber, M. (2020). *Bürokrasi ve otorite* (B. Akin, Çev. Ed.). Adres.
- Weber, M. (2000). *Sosyoloji yazıları* (T. Yücel, Çev. Ed.). Hür.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yılmaz, V., & Telsaç, C. (2021). Authority and bureaucracy from Weber's perspective. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 42-52. <https://doi.org/10.20875/makusobed.903546>