

Okullardaki Bürokratik Yapıya İlişkin Öğretmen Görüşleri

Teachers' Perceptions Regarding Bureaucratic Structures In Schools

Ayça İrem YILMAZ¹, Kadir BEYÇİOĞLU²

Kabul Tarihi/Accepted Date: 18.10.2017

ÖZ: Bu araştırma, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bürokratik yapısına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Veriler nitel yollarla elde edilmiştir. Çalışmanın evrenini 2016-2017 öğretim yılında Bolu İl merkezindeki resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla seçilmiş 26 öğretmen ile yüz yüze görüşülmüştür. Görüşme notları MAXQDA 12 programına aktarılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz, içerik analizi ve tematik analiz kullanılarak tema, kategori ve kodlar oluşturulmuş. Katılımcıların çoğu okulların bürokratik yapısını destekleyici olarak nitelendirmiş, böyle bir yapının oluşmasında ise “katılımcı yönetim” anlayışının, “işbölümünün”, “esneklik gösteren uygulamaların” ve özellikle “yönetici stratejilerinin” önemine değinmişlerdir. Okullarının yapısını engelleyici olarak nitelendiren katılımcılar ise “katı hiyerarşiye”, “engelleyici merkezi yapıya” ve yine “yönetici stratejilerine” değinmişlerdir. Öğretmenlerin ifadeleri doğrultusunda her iki okul yapısının da örgüt çalışanları için olumlu ve olumsuz olarak adlandırılabilir farklı etkileri olduğu görülmüştür. Araştırmaya konu olan bulguların ve ulaşılan sonuçlar üzerinden yapılan yorumların eğitim sistemlerinin iki temel önemli kaynağı olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin etkili bir eğitim-öğretim sürecinin sürdürülmesi konusunda dikkat etmesi gereken önemli noktaların saptanmasına katkıda bulunacağı umulmaktadır.

Anahtar sözcükler: bürokratik yapı, kolaylaştırıcı bürokratik yapı, engelleyici bürokratik yapı.

ABSTRACT: The aim of this research is to reveal teachers' perceptions regarding the bureaucratic structures in schools that they have been working. Data of the study were collected via qualitative analysis. Teachers working during 2016-2017 in state schools in Bolu province constitute the population of the study. In this study, 26 teachers were interviewed individually chosen through maximum diversity sampling method with the help of a semi-structured interview form. Interview recordings were transcribed and the scripts were transferred to MAXQDA 12. To analyze the data, descriptive analysis, content analysis and coding were utilized to form themes, categories and codes. Most of the participants are in the opinion that the bureaucratic structure in their schools is enabling and they have stated that “participative management strategy”, “division of labor”, “modifiable practices” and “the strategies of principals” support creating such an enabling school structure. On the other hand, some participants perceive that the bureaucratic structure in their schools is coercive and they have referred to “rigid hierarchy”, “coercive central structure” and “the strategies of principals”. According to the teachers' statements, it has been observed that both school structures have different effects that can be called positive and negative effects on teachers. The findings and suggestions based on the findings are expected to contribute to determine the core points that both teachers and principals who are two basic significant sources of educational institutions need to give attention in order to pursue an efficient education process.

Keywords: bureaucratic structure, enabling bureaucratic structure, coercive bureaucratic structure.

¹ Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, aycaiyilmz@hotmail.com

² Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, beycioglu@gmail.com

1. GİRİŞ

Eğitim sisteminin etkili bir şekilde çalışması ve bunun sürdürülmesinde en büyük görev belirli bir sistem çerçevesinde işleyen okulların sistemine uyum sağlayan ve aynı zamanda sistemin işleyişine katkıda bulunan öğretmenlere düşmektedir. Belirli bir kural ve usuller sistemine sahip olan okullarda izlenen stratejiler, bunların uygulanma şekilleri ve etkileri okuldan okula farklılık göstermesine rağmen okullar genel anlamı ile bürokratik yapının belirli özelliklerine sahip örgütler olarak ele alınmaktadır. Girdisi ve çıktısı olan, belirli bir amacı yani öğretme ve öğrenme sürecini etkili bir şekilde gerçekleştirmeye amaçlayan, iş ve işlerin belirli bir düzen içerisinde işlediği, belirli rol ve görevlerin kişilerin konumlarına göre şekillendiği okullarda bürokrasinin varlığından söz etmek mümkündür.

“Bürokrasi; bureau ve cratie kelimelerinden oluşan ve büroların yetkilerini kullandıkları sistem anlamına gelmektedir” (Buluç, 2009: 74). Bir örgüt ve yönetim biçimi olarak, klasik yönetim kuramı kapsamında incelenen bürokrasinin, terim olarak, ilk defa 1745’de Fransa’da devrin ticaret bakanı, fizyokrat Vincent de Gournay tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir (Yayla, 2001). Bir dizi bütünleşik kadrolaşmanın yer aldığı, belirli kurallar tarafından tanımlanan yükümlülüklerin hiyerarşik bir düzene bağlı olduğu, yetkinin kabul görmüş bir statüden gelen bir kontrol gücü olarak hizmet ettiği ideal tip bir resmi kuruluşun, bürokrasinin kendisi olduğu söylenebilir (Merton, 1940).

Bürokrasi, teknolojik gelişmelerden ve çağın yeniliklerinden etkilenmiş örgütlerin oluşturduğu modern bürokrasilere gelene kadar, bürokrasi olarak adlandırılmış olmasa da, tarihin her döneminde çeşitli örgütlerde kendisini göstermiştir (Aydın, 2010; Dursun, 1992). Amaçları farklılık gösteren örgütlerde kendine yer edinen bürokrasi, doğal görevler olarak kabul gören bütünleşik faaliyetlerin açık ve net bir ayrımını içermektedir (Merton, 1940). Bürokrasi bir bakıma örgüt içinde arzu edilen koşulların sağlanmasının güvencesini veren tek el gücünü üstlenmektedir (Toma, 1981).

“Bürokrasi kuramının geliştiricisi Max Weber” (Bennis, 1965: 32) bürokrasinin “hiyerarşik yapılanma, kuralların yoğun kullanımı, kişilerüstü bir iş yürütme yöntemi ve kariyer esasına göre uzman istihdamı” (Downs, 1964:6) gibi dört temel özelliğine dikkat çekerek, bürokrasiyi örgüt yapısı için en geçerli örgüt biçimi olarak değerlendirmiştir. Bürokrasiye yönelik bu ölçütler, örgüt içinde faaliyetleri erteleyecek ve ya zora sokacak unsurlar olarak değil aksine örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak, kaostan uzak kalarak doğrudan amaca yönelmeyi kolaylaştıracak unsurlar olarak ele alınmışlardır. Roth ve Sonnert (2010)’e göre Weber, bürokrasinin rasyonelliği sağlamaya ve görevlerin gerçekleştirilmesinde daha belirgin ve sistematik bir çerçeveye sahip olmaya yönelik kolaylaştırıcı rolüne dikkat çekmiştir. Weber’in ele aldığı bu yapıda işler tek kişin yapamayacağı kadar karmaşık olduğu için işbölümüne gidilir, işbölümü ise uzmanlaşmayı sağlayarak çalışanların kendi alanlarında daha yeterli olmasına imkân tanır ve verimliliği artırır (Aydın, 2010; Merton, 1940). Bürokratik örgütlerde en sık gözlemlenen hiyerarşi ise, üstlerden gelen emirlerle itaati sağlar ve her birey aldığı kararlardan bir üst amirine sorumludur (Hoy ve Miskel, 2010). Bu sistematik itaat ise ilişkilerde nesnellik ve eşitliği sağlar. Bürokratik örgütlerde gözlemlenen diğer bir özellik olan terfi sistemi ise üstlerin, örgütteki bireylerin becerilerine, başarılarına ve kıdemlerine dayanarak verdiği kararla ilişkilidir (Etzioni, 1964). Bu sayede çalışanların keyfi olarak işten çıkarılmaları önlenmeye çalışılmıştır. Kurallar ve düzenlemeler örgüt içindeki kişiler değişse de sabit kalmaktadır ve böylece istikrar sağlanmaktadır. Görüldüğü gibi bürokrasinin oluşturulmasının temelinde; örgütleri düzene ve kararlığa kavuşturma isteği yer almaktadır. Bu nedenle, Max Weber, modern bir örgüt yapısının etkili işleyebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için bürokratik özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürmektedir (Aydın, 2010; Etzioni, 1964).

Weber'in her örgüt için belirlediği ideal ölçütlere rağmen, örgütlerin farklı amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik farklı işleyişleri olması nedeniyle, tümünün bürokratik bir yapıya sahip olması ve ya aynı düzeyde bürokratik olması mümkün görünmemektedir. Bu noktada, örgütlerin ne düzeyde bürokratik olduğuna yönelik bütünsel ve boyutlu olmak üzere iki yaklaşım yer almaktadır (Hall, 1963; Yücel, 1999). Bütünsel yaklaşıma göre, ancak bütün bürokratik özellikleri en üst düzeyde sergileyen örgütler bürokratik olarak değerlendirilirler, buna göre bir örgüt ya bürokratiktir ya da değildir (Hall, 1963). Boyutlu yaklaşıma göre ise, bir örgüt bazı alanlarda yüksek derecede bürokratiklik gösterebilirken, bazı alanlarda göstermeyebilir, bu durumda, bir örgüt çeşitli boyutlarda az bürokratik ya da çok bürokratik olarak değerlendirilebilir (Yücel, 1999). Weber'in ele aldığı ideal tip bürokrasi örgütlerin temel eğilimlerine ışık tutarak, bir örgütün nasıl bürokratikleştiğinin belirlenmesine ışık tutmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

Weber'in bürokrasi modeli, etkili bir örgüt oluşturmak için gerekli zemini oluşturacak işlevsel özelliklere sahip olmasına rağmen, zamanla bu modelin bazı işlevsel olmayan özelliklere de sahip olduğu görülmüştür (Hoy ve Miskel, 2010). Bürokrasiye yönelik olumsuz/engelleyici bakış açısına göre; örgütlerdeki bürokratik yapı yaratıcılığı engellemekte, memnuniyetsizlik doğurmakta ve çalışanların motivasyonunu düşürmektedir (Adler ve Borys, 1996). Olumlu/kolaylaştırıcı bakış açısına göre ise; bürokrasi, istenilen rehberliği sağlamakta ve sorumlulukları belirlemektedir, böylece çalışanlar rol belirsizliğinden kaynaklı stres yaşamayacaklar ve bireysel olarak daha etkili hissedeceklerdir (Adler ve Borys, 1996; Hoy ve Miskel, 2010). Bu noktada, bürokrasinin kurum ve çalışanlar üzerinde farklı etkilerini ön plana çıkaran iki zıt görüş dikkat çekmektedir.

Weber, bürokrasi üzerine yapılan bir tartışmada kızgın olmaktan ziyade derin bir üzüntü içinde "Bu dünyanın bir gün sadece bu küçük dişli çarklarla ve daha büyük hedefler arzulayan fakat küçük işlerin içinde sıkışıp kalmış insanlarla dolu olabileceğini düşünmek dehşet verici" (Bennis, 1965: 32) ifadesinde bulunmuştur. Weber' in bu ifadesinden de anlaşılacağı üzere bürokrasinin örgütleri düzene ve istikrara kavuşturmasının yanında rutinleşme, standartlaşma ve monotonluk gibi bazı olumsuz etkileri de olabilir. Bu doğrultuda, bürokrasinin işgörenler ve örgüt üzerindeki etkileri konusunda çeşitli görüşlerin varlığından söz etmek mümkündür. Bürokrasinin bu etkilerinin toplumun geleceğini şekillendirecek olan bireylerin parçası olduğu eğitim sistemleri bağlamında ele alınması önemli görülmektedir.

Bürokrasi, eğitime yön veren ve biçimlendiren güçlerden biri olması nedeniyle okulun da içinde bulunduğu toplumsal örgütlerin yapısı incelendiğinde, çoğunun bürokratik özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Buluç, 2009; Toma, 1981). Toplumun büyük bir kısmının hayatının çoğunu geçirdiği okullarda, hedeflediği amaçlara ulaşmak için belirli kural ve prosedürlerin yer aldığı, müdür'den memur'a kadar okulun tüm paydaşlarının hiyerarşik düzene göre belirli yetkilere sahip oldukları, uzmanlıklara, yeterliliklere ve kıdeme göre düzenlenmiş bir bürokratik yapının varlığından söz edilebilir (Yücel, Karaman ve Dönder, 2008). Belirli amaçları olan ve işlerin belirli zaman dilimi içerisinde belirli kurallara göre gerçekleştirildiği okullarda, herkesin bu belirli zamanda belirli işleri yapıyor olması beklenmektedir (Erdoğan, 2012; Öztürk, 2001). Bu nedenle, okulların bir örgüt olarak özelliklerine bakıldığında, bürokratik örgütlerin bir takım özelliklerini örgütün kendi yapısına göre şekillenecek şekilde sergiledikleri görülmektedir.

Okullardaki bürokratik yapı, Adler ve Borys (1996) tarafından öne sürülen kolaylaştırıcı ve engelleyici/zorlayıcı bürokrasi yaklaşımını bir arada sentezleyen Hoy ve Sweetland (2000, 2001) tarafından bürokrasinin iki temel özelliği olan biçimlendirme ve merkezileştirme temelinde ele alınmıştır. Hoy ve Sweetland (2000; 2001); çalışan davranışlarını kontrol etmeyi ve kurallara

uymayanların cezalandırılmasını amaçlayan kural ve prosedürleri “engelleme/zorlayıcı biçimlendirme”, görevlerini yaparken ve karşılaştıkları sorunları çözerken çalışanlara yardımcı olmayı amaçlayan kural ve prosedürleri ise “kolaylaştırıcı biçimlendirme” olarak tanımlamışlardır.

Engelleme merkezileşme, çalışanların işlerini yapmalarına ve problemleri çözmelerine yardımcı olmaktansa onların yoluna çıkarak engelleme nitelik taşıyan hiyerarşiyi ve yönetimi işaret etmektedir (Hoy ve Sweetland, 2001). Destekleyici merkezileşme de, çalışanların yolunu tıkayan ve onlara baskı uygulayan bir yönetim yerine yardımcı olan ve problemlerin çözümünde destekleyici özelliğe sahip bir yönetimden bahsedilir (Hoy, 2003).

Hoy ve Sweetland (2000, 2001)'in ayrıntılı olarak ele aldığı bürokratik örgüt yapıları düşünüldüğünde, okullardaki bürokratik yapının eğer iyi tanırsa hem öğrenci başarısı hem de kurumun verimli bir şekilde işleyerek amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde araç olarak kullanılabilir bir değişken olduğu söylenebilir. Örgüt yapılarının, örgüt üyelerinin davranışsal kapasiteleri üzerinde önemli etkileri olduğu için (Hannan ve Freeman, 1984), okulların örgütsel yapısından etkilenen ve bunu etkileyen öğretmenlerin örgütsel bürokratik yapıya ilişkin algıları öğretmenlerin davranışlarında farklılaşmaya neden olabilir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008; Roth ve Sonnert, 2011). Bu durumda, bürokratik yapı okulun etkili işlenmesini sağlayan destekleyici ve itici bir güç de olabilir fakat bunun aksine okulun gelişim çabalarını engelleyen ya da sistemin düzgün ve etkin işlenmesinin önünde engel olan bir unsur da olabilir. Yaptığı işi seven ve değer gördüğünü düşünen öğretmenlerin, işlerini iyi yapmak için harcadığı zamanın yararlı olduğunu hissetmelerinde ve işten aldıkları tatminin yüksek olmasında çalıştıkları okulun yapısı ve işleyişinin büyük etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu anlamda öğretmenlerin davranışlarını etkilemenin ve okulun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmanın bir aracı olarak okullarının bürokratik yapısının nasıl işlediğini ortaya çıkarmak ve bunun doğrultusunda yapılabilecek düzenlemelere ışık tutmak işlevsel olacaktır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması”, veri toplama tekniği olarak ise yüzyüze bireysel görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Nitel durum çalışmaları bir durumun bireyler, süreç, ortam gibi etkenlerden nasıl etkilendiğini her durumun kendine özgü özelliklerine odaklanarak bütüncül bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007; Yalçınoğlu, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada durum çalışması deseni kullanılmasının nedeni bir durumun yoğun bir şekilde araştırılmak istenmesi, durumun biricikliğine ve parçası olduğu sosyal bağlamla olan bağlantılarına odaklanılmak istenmesidir (Günel, 2013). Diğer bir deyişle, tüm paydaşları ile kendine özgü bir bürokratik işleyişe sahip olan okullardaki yapı ne kadar iyi tanımlanır, artıları ve eksileri ne kadar fark edilirse, mevcut yapıda değişiklikler yapılması ve daha etkili bir yapı için artı değerler katılması yönünde o kadar büyük adımlar atılmış olur. Bu nedenle, her okulun kendine özgü bu biricik yapısının, okuldaki işleyişin en etkili öznesi olan öğretmen görüşlerine göre derinlemesine incelenmesi önemli görülmektedir.

2.2. Çalışma Grubunun Belirlenmesi

Bu araştırmanın katılımcı grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak belirlenmiştir. Bu yöntemde amaç; bireylerin çeşitliliğinin maksimum derecede yansıtıldığı küçük bir örnekleme, farklılıklardan beslenen özgün bakış açılarının yanı sıra farklı deneyimlerin şekillendirdiği ortak anlayışları da ortaya çıkarmaktır (Patton, 1990). Bu nedenle, amaç genelleme yapmak değil, bu çeşitlilik içinde yer alan ortak kalıplara ve öne çıkan farklılıklara odaklanmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu kapsamda, öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyleri çeşitlilik alanı olarak belirlenmiş, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev alan farklı öğrenim durumlarına sahip 26 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Araştırma kapsamında görüşleri alınan katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler

Katılımcı	Okul Düzeyi	Cinsiyet	Branş	Öğrenim Durumu	Mesleki Kıdem	Hizmet Süresi	Öğretmen Sayısı
K1	Ortaokul	Erkek	Türkçe	Doktora	10 yıl	3 ay	87
K2	Lise	Erkek	Beden Eğt	Lisans	18 yıl	9 yıl	53
K3	Lise	Erkek	Biyoloji	Doktora	14 yıl	6 yıl	49
K4	Lise	Kadın	İngilizce	Y.Lisans	8 yıl	5 ay	70
K5	İlkokul	Kadın	İngilizce	Lisans	6 yıl	3 yıl	23
K6	Lise	Erkek	Kimya	Lisans	11 yıl	1 yıl	40
K7	Lise	Kadın	Matematik	Lisans	16 yıl	3 yıl	40
K8	İlkokul	Kadın	İngilizce	Lisans	5 yıl	3 yıl	18
K9	Ortaokul	Kadın	İngilizce	Lisans	13 yıl	7 yıl	87
K10	Lise	Kadın	Edebiyat	Lisans	23 yıl	4 yıl	45
K11	Lise	Erkek	Matematik	Y.Lisans	19 yıl	4 yıl	45
K12	Lise	Erkek	Bilişim Teknolojileri	Y.Lisans	15 yıl	10 yıl	70
K13	İlkokul	Erkek	Sınıf Öğt	Doktora	24 yıl	3 yıl	29
K14	Ortaokul	Erkek	Teknoloji &Tasarım	Lisans	23 yıl	22 yıl	87
K15	Ortaokul	Erkek	Türkçe	Lisans	15 yıl	8 yıl	87
K16	Ortaokul	Kadın	Matematik	Lisans	12 yıl	3 ay	87
K17	İlkokul	Kadın	Rehberlik	Lisans	16 yıl	10 yıl	33
K18	İlkokul	Kadın	Sınıf Öğt	Lisans	12 yıl	2 yıl	18
K19	Ortaokul	Kadın	Fen Bilg	Y.Lisans	9 yıl	6 yıl	44
K20	İlkokul	Erkek	Rehberlik	Lisans	31 yıl	8 yıl	29
K21	İlkokul	Kadın	Sınıf Öğt	Y.Lisans	9 yıl	4 yıl	29
K22	Ortaokul	Kadın	Fen Bilg	Lisans	21 yıl	8yıl	44
K23	Ortaokul	Kadın	Rehberlik	Lisans	9 yıl	7 yıl	20
K24	Ortaokul	Erkek	Beden Eğt	Lisans	12 yıl	6 yıl	27
K25	Ortaokul	Erkek	Türkçe	Y.Lisans	15 yıl	4 ay	27
K26	Ortaokul	Kadın	Türkçe	Lisans	20 yıl	4 yıl	17

Tablo 1’e göre, öğretmenlerin özellikleri incelendiğinde, 7’si ilkokulda (5 Lisans, 1 Yüksek Lisans ve 1 Doktora mezunu) , 11’i ortaokulda (8 Lisans, 2 Yüksek Lisans ve 1 Doktora mezunu) ve 8’i lisede (5 Lisans, 2 Yüksek Lisans ve 1 Doktora mezunu) görev yapmakta olan toplam 26 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Katılımcıların mesleki kıdemlerinin, hizmet sürelerinin ve görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısının çeşitlilik göstermesine dikkat edilmiştir. Ayrıca, görüşme yapılacak öğretmenlerin seçilmesi sürecinde eğitim bilimleri alanında uzman 3 öğretim üyesinin görüşlerine dayalı olarak katılımcı çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, görüşme yapılacak öğretmenlerin farklı branşlardan (İlkokulda görev yapan 7 öğretmenin 4’ü sınıf öğretmeni, 1’i İngilizce Öğretmeni ve 1’i Rehber öğretmeni; ortaokulda görev yapan 11 öğretmenin 4’ü Türkçe, 1’i İngilizce, 1’i Beden Eğitimi,

1'i Teknoloji ve Tasarım, 1'i Matematik, 2'si Fen Bilgisi Öğretmeni ve 1'i Rehber Öğretmen ve lisede görev yapmakta olan 8 öğretmenin 1'i Beden Eğitimi, 1'i Biyoloji, 1'i İngilizce, 1'i Kimya, 2'si Matematik, 1'i Edebiyat ve 1'i Bilişim Teknolojileri Öğretmeni) olmasına özen gösterilmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında öncelikle detaylı ve kapsamlı bir alanyazın taraması yapılarak bürokratik yapıya ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca, görüşme formundaki sorular oluşturulurken Hoy ve Sweetland (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Buluç (2009) tarafından yapılan ve Özer ve Dönmez (2013) tarafından psikometrik özellikleri yeniden incelenen iki faktörlü "Kolaylaştırıcı Okul Yapısı Ölçeği"nden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı doğrultusunda ölçek maddelerinden ve ilgili literatürden yararlanılarak görüşme formunda yer alması düşünülen maddeler listelenmiş, araştırmacılar arasında görüş birliği sağlanarak 2 sorudan oluşan taslak form hazır hale getirilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken konu ile ilgili araştırmacıların ön plana çıkardığı noktalara dikkat edilmiş, görüşme formu alanında uzman, Türkiye'de çeşitli üniversitelerde öğretim üyesi olarak görev yapan ve doktorasını Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında tamamlamış 6 araştırmacının uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda herhangi bir soru eklenmemiş ya da çıkarılmamıştır. Uzmanlar, görüşme formunda yer alan sorulardaki ifadelerin daha açık ve anlaşılır olması yönünde önerilerde bulunmuşlardır. Örneğin; görüşme formunun taslak halinde yer alan "Öğretmenler okulun etkililiği ve başarılı uygulamaların geliştirilmesi için öncü rol üstleniyorlar mı?" sorusu uzmanların görüşleri doğrultusunda "Öğretmenler okula yönelik başarılı uygulamaların geliştirilmesi için öncü rol üstleniyorlar mı? Neler yapıyorlar?" şeklinde değiştirilmiştir. 4 öğretmen ile pilot uygulamalar gerçekleştirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra asıl görüşmeler yapılmıştır.

İki bölümden oluşan bu görüşme formu; okullardaki bürokratik yapının kolaylaştırıcı mı engelleyici mi olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlayan 2 soru ve bunlarla ilgili sordalardan oluşmaktadır. Araştırmanın amacı hakkında bilgi verilen birinci bölüm, öğretmenlerin cinsiyetlerini, mesleki kıdemlerini, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerini, branşlarını, öğrenim durumlarını, görev yaptıkları okul düzeyini ve bu okullardaki öğretmen sayısını belirlemeye dönük sorular içermektedir. İkinci bölümde ise araştırmanın amacına yönelik yarı yapılandırılmış sorular yer almaktadır.

2.4. Verilerin Toplanması

Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada, öncelikle katılımcılarla daha rahat iletişim kurabilmek ve katılımcıların ifadelerinin yanı sıra sözlü olmayan ifadelere de dikkat edebilmek için rehberlik servisi için kullanılan odalar veya izin verildiği takdirde yönetici yardımcılarının odası tercih edilmiştir. Her görüşmede, görüşmenin sözel olmayan yönlerine ilişkin notlar alınmış ve bunlar özellikle analiz ve yorumlama kısmında göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcılarla 40-45 dakika yüz yüze görüşülerek katılımcılarla uzun süre etkileşim içinde bulunulmuştur. Görüşmelerde katılımcıların rızası alınarak, veri toplama sürecindeki doğal akıcılığı ve sohbet havasını bozmamak ve veri kaybının önüne geçmek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler Aralık 2016- Ocak 2017 ayları arasında gerçekleşmiştir.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada, araştırmanın geçerliğini ve güvenirliliğini arttırmak amacıyla çeşitli yöntemlerden faydalanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2010). Araştırmada ölçme aracının üzerinde çalışılan konuyu doğru ölçmesi ve gerçek durumu yansıtması ile ilgili olan geçerlik çalışmaları kapsamında, iç geçerliği artırmak amacıyla katılımcılarla uzun süreli etkileşimde bulunulmuştur. Görüşme formunun oluşturulması sürecinin yanı sıra tema, kod ve kategorilerin belirlenmesi sürecinde de Eğitim Bilimleri alanında uzman araştırmacıların görüşü alınmıştır. Titizlikle düzenlenen ortamın ritminin bozulmaması ve sağlanan etkileşimin devamlılığın sağlanması için katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Dış geçerliği sağlamak amacıyla; amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, toplanan veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve araştırmacıların sonuçlara nasıl ulaştıkları detaylı bir şekilde açıklanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2010). Bu doğrultuda, katılımcıların görüşlerine doğrudan alıntılarla sıklıkla yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda tekrarlanarak benzer sonuçları vermesi ile ilgili olan güvenirlilik çalışmaları kapsamında, veriler aynı araştırmacı tarafından iki defa programa aktarılarak %97,5 uyum yüzdesi sağlanmıştır. Araştırmacının oluşturduğu tema ve kategoriler, başka bir araştırmacı tarafından geri çağırma özelliği kullanılarak incelenmiş, araştırmacılar karşılıklı değerlendirme ve tartışmalarda bulunarak, görüş birliği sağlamışlardır.

2.6. Verilerin Analizi

Nitel analiz yapan araştırmacı, elde ettiği veriler içerisinde saklı duran örüntüyü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Özdemir, 2010). Nitel analiz programlarının ise araştırmacının verilerini daha sistematik bir şekilde organize etmesine yardımcı olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, betimsel analiz, içerik analizi ve tematik analiz yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Veri kaybını önlemek ve verilerin içindeki tema ve kategorileri arasındaki ilişkiyi daha etkili bir şekilde sunabilmek için Maxqda 12 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. Bu doğrultuda, görüşmelerden elde edilen ses kayıtları öncelikle aslına sadık kalınarak Microsoft Office Word programında transkript edilmiştir ve daha sonra Maxqda 12 programına aktarılmıştır. Transkript edilen her görüşmeye öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeylerine göre kodlar verilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, görüşmelerde yer alan sorular şemsiye olarak kullanılmış, sorulara verilen yanıtlar incelenerek temalar, kategoriler ve kodlar oluşturulmuştur. Çalışmanın bütünü göz önüne alındığında, bireylerin görüş birliği olan ifadelerin yanı sıra zıt ve karşıt görüşlere de dikkat edilmiştir. Analiz sonucunda oluşturulan temalar ve kategorileri en iyi biçimde açıklayan ve birebir alıntı olarak kullanılabilen cümleler belirlenmiş ve ilgili bölümlerde bunlara yer verilmiştir. Katılımcıların ifadelerinden yapılan alıntılarda, isimleri belirtilmemiş ve kodlama yapılmıştır. Bunun için kod numaraları ve harfleri kullanılmıştır. Buna göre öncelikle her bir katılımcıya 1'den 26'ya kadar numara verilmiştir. Katılımcılar; çalıştıkları okul düzeyinin ilk harfi -İ harfi ilkökul düzeyini, O harfi ortaokul düzeyini ve L harfi lise düzeyini sembolize etmektedir-, katılımcı numaraları ile cinsiyetlerini gösteren kadın için K, erkek için E harfi ile birlikte ifade edilmiştir. Örneğin;

İ5KK: Nitel veri toplamak amacıyla görüşme yapılan ilkökulda görev yapan 5 numara olarak kodlanan kadın katılımcı.

Verilerin analizi doğrultusunda ilgili bulguların iki tema, dört alt tema, 13 kategori ve 37 kod çerçevesinde toplandığı görülmektedir.

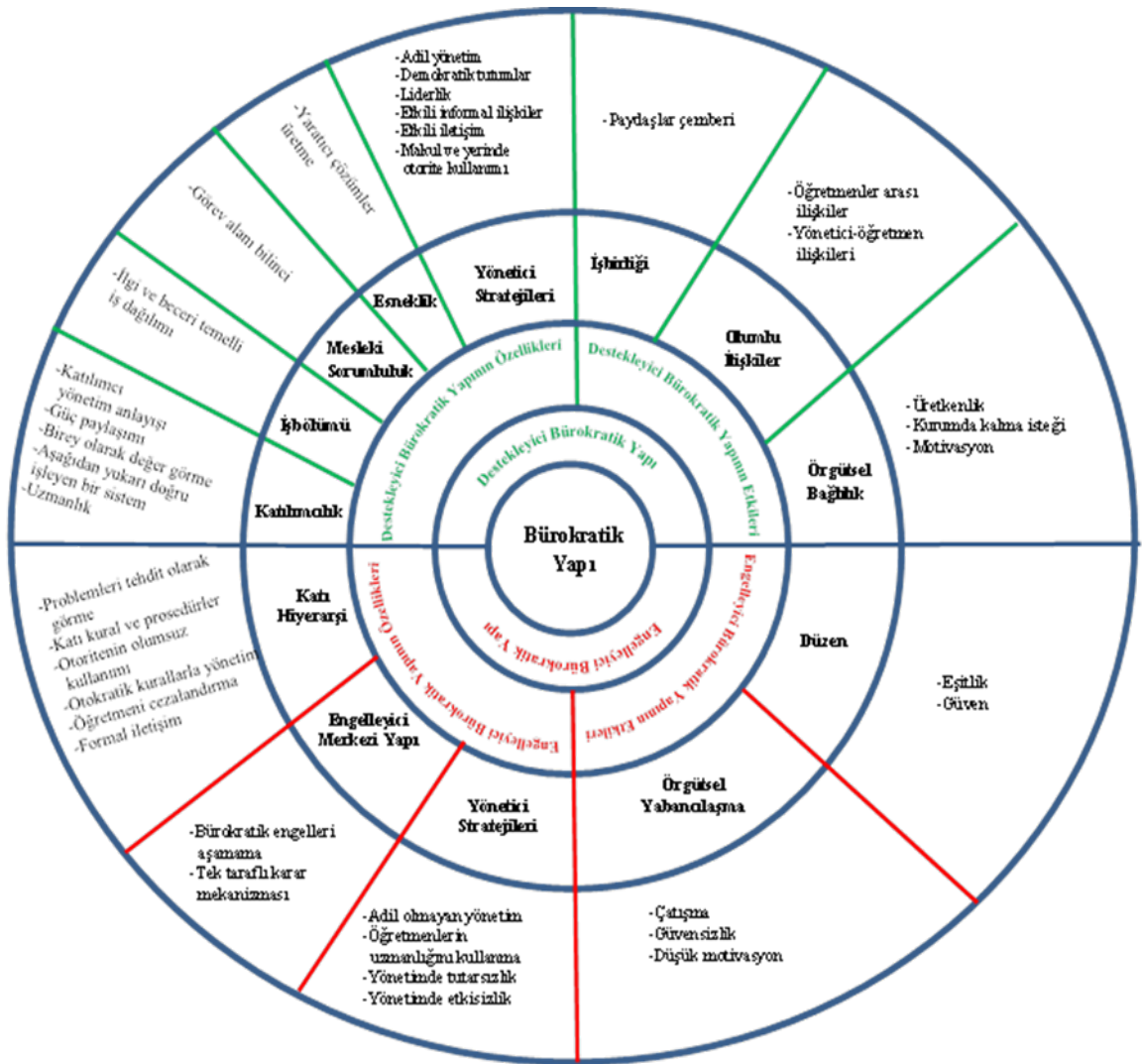
3. BULGULAR ve YORUM

Araştırma bulguları; destekleyici bürokratik yapı ve engelleyici bürokratik yapı olmak üzere 2 tema altında değerlendirilmiştir. Belirtilen iki tema ise engelleyici ve destekleyici bürokratik yapının özellikleri ve bunların etkileri olmak üzere dört alt tema altında toplanmıştır.

3.1. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Bürokratik Yapısına İlişkin Görüşleri

Veri inceleme ve çözümleme sonucunda, öğretmenlerin okullarının bürokratik yapısına ilişkin görüşleri kapsamında, destekleyici ve engelleyici bürokratik yapının özellikleri ve bunların etkileri olarak ele alınan dört alt temanın kendi içlerinde 13 kategoriye ayrıldığı gözlenmiştir.

Öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin görüşleri ve mevcut yapının özellikleri ve etkilerine ilişkin oluşturulan tema, alt tema, kategori ve kodlar Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Okullardaki Bürokratik Yapıya İlişkin Öğretmen Görüşleri

Şekil 1’de ayrıntılı bir şekilde görülebileceği üzere, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bürokratik yapısına ilişkin görüşleri incelediğinde tüm okul düzeylerinde görev yapan öğretmenlerin çoğunluğunun (f=19) görev yaptıkları okulların bürokratik yapısını destekleyici, demokratik, adil ve işlerini kolaylaştırıcı özelliklere sahip olarak nitelendirdikleri görülmektedir. Ortaokulda görev yapan bir beden eğitimi öğretmeni bu konuya örnek verilebilecek nitelikte, görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bizim okuldaki yönetim yapısının bürokratik açıdan kolaylık sağlayıcı [nitelikte] olduğunu düşünüyorum. Aslında mevcut sistem yöneticileri sıkıntıya sokan ve zorluklarla dolu bir sistem ama ben bu okuldaki yöneticilerin hiçbir öğretmen için bürokratik engeller yarattığını düşünmüyorum.” (O24EK).

Öğretmenlerin bu kapsamda yer alan görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin, okullarının bürokratik yapısını değerlendirirken, mevcut yapıyı yöneticilerinin uygulamaları ile ilişkilendirdikleri görülmektedir. Can (2010)’ın da belirttiği gibi okul ortamı ve yönetimin desteği öğretmenlerin davranışlarını ve kurumlarına yönelik görüşlerini etkileyebilecek bir unsurdur. Bu doğrultuda, öğretmenler Türk Milli Eğitim Sisteminin bürokratik yapısını bünyesinde birtakım zorluklar barındıran bir yapı olarak değerlendirse de, çağcıl gelişmeleri takip eden, insan ilişkilerine önem veren ve mevcut tıkanmalara çözüm üretmeye çalışan yöneticilerle çalışmanın kendi kurumlarındaki işleyişi kolaylaştırıcı bir yapıya kavuşturduğu görüşündedirler.

Diğer taraftan, görüşme yapılan öğretmenlerden 7’sinin görev yaptıkları okulların bürokratik yapısına ilişkin olumsuz görüşlere sahip oldukları ve mevcut yapıyı etkisiz olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Bu kapsamda yer alan görüşlerde ortaokul düzeyinde görev yapmakta olan sadece 1 öğretmenin olduğu ve diğer görüşlerin ilkökul (f=3) ve lise (f=3) düzeyinde görev yapmakta olan öğretmenlere ait oldukları not edilmeye değer görülmüştür. Bu bağlamda görüş bildiren ilkökulda görev yapan bir sınıf öğretmenin görüşleri şu şöyledir:

“...Kararlar alınırken ise bizim görüşlerimizi alıyorlar fakat şunu da söyleyebilirim ben burada iki farklı yönetim ile çalıştım bu yönetim biraz sanki şu hissi veriyor, zaten yapılacaklar alınacak kararlar önceden belli de, bize sadece soruluyor ve ortaya çıkan öneriler de onların istediği kararlara varacak şekilde yönlendiriliyor.” (İ21KK).

Öğretmenlerin ifadeleri doğrultusunda, öğretmenlerin okullarındaki yapıyı sadece kitabına göre işleyen, öğretmenleri değersiz hissettiren ve bürokratik formalitelere takılan bir yapı olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Öğretmenlerin bu kapsamda yer alan görüşleri incelendiğinde, karar mekanizmasının da etkili bir şekilde işlemediği anlaşılmaktadır. Büte ve Balcı (2010)’nın da belirttiği gibi komisyonlar, kurullar ve yıllık toplantılar aracılığı ile çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları zorunlu hale getirilmesine rağmen kararların alınma sürecini kontrol eden, yöneten, imkânlar sağlayan ama aynı zamanda sınırlılıklar yaratanların yine müdürler olduğu görülmektedir. Bu şekilde işleyen okullarda aslında kararların ortak alınmadığı ve öğretmenlerin sadece bir takım formaliteleri yerine getirmek için gerekli olan yardımcıları olarak görüldükleri söylenebilir.

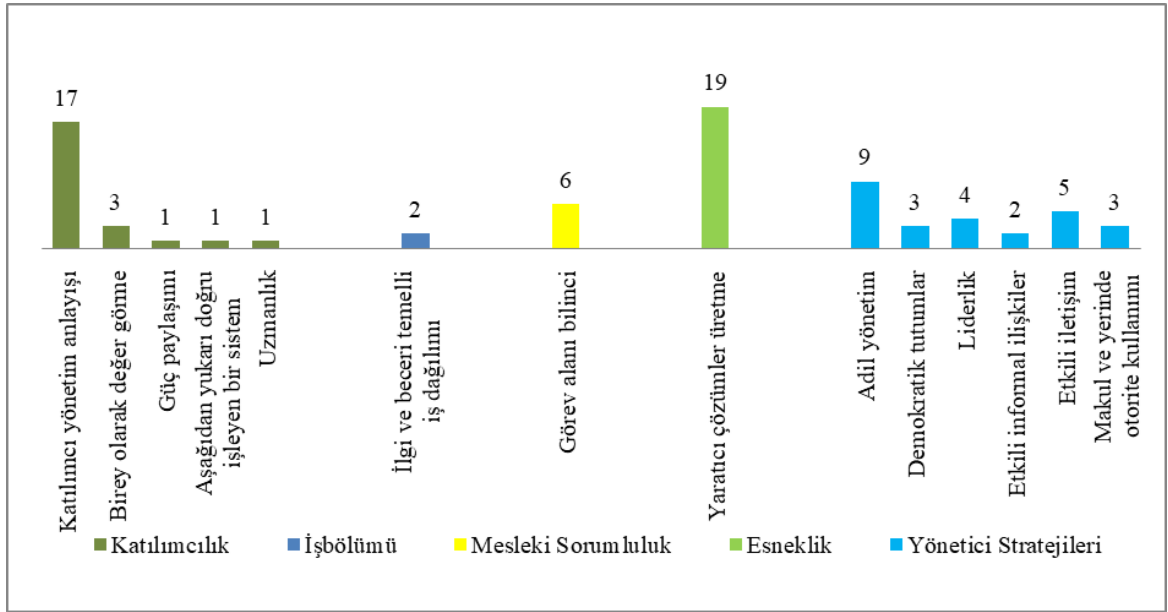
Görüldüğü gibi, öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin görüşleri destekleyici bürokratik yapıya ilişkin görüşler ve engelleyici bürokratik yapıya ilişkin görüşler olmak üzere iki temada toplanmaktadır. İçerik analizi ve tematik analiz aracılığı ile derinlemesine incelenen bu iki tema altında yer alan verilerin analizine aşağıda yer verilmiştir.

3.1.1. Destekleyici Bürokratik Yapıya İlişkin Görüşler

Destekleyici bürokratik yapıya ilişkin görüşler daha ayrıntılı incelendiğinde, öğretmen görüşlerinin destekleyici bürokratik yapının özellikleri ve destekleyici bürokratik yapının etkileri şeklinde 2 alt temada toplandığı görülmüştür.

3.1.1.1. Destekleyici Bürokratik Yapının Özellikleri

Öğretmenlerin destekleyici bürokratik yapıya ilişkin görüşleri incelendiğinde, destekleyici bürokratik yapının özellikleri kapsamında öğretmenlerin; karar alma süreçlerinde katılımcı bir yaklaşım benimsendiğine, işbölümüne önem verildiğine, herkesin görevinin gereklerini yerine getirdiğine, kural ve prosedürlerin zaman zaman esneklik gösterdiğine ve yöneticiler tarafından izlenen bir takım olumlu stratejilere değindikleri görülmektedir. Bu kapsamda yer alan kategori ve kodlar Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2: Destekleyici Bürokratik Yapının Özellikleri

Şekil 2’de görüldüğü üzere katılımcılık kategorisi kapsamında öğretmenler, katılımcı bir yönetim anlayışının varlığından, çalıştıkları ortamda birey olarak değer görüp fikirlerinin önemsendiğinden, güç paylaşımından, aşağıdan yukarıya doğru işleyen bir sistemden ve uzmanlık alanlarına göre kararlara katılım gösterdiklerinden söz etmişlerdir. Örneğin; katılımcı yönetim anlayışına ilişkin ilkökulda görev yapmakta olan bir yabancı dil öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Okulda bir karar alınırken de genelde hepimizin fikri alınıyor bu nedenle demokratik bir hava hâkim diyebilirim....müdürümüz toplantılara katılmamız için teşvik ediyor mesela dönem başı toplantılarında görüşlerimizi bildirmemiz için bizi hep cesaretlendirir, ne yapalım ne düşünüyorsunuz diye sorar.” (İ8KK)

Ayrıca, öğretmenler görüşlerine danışılmasının ve fikirlerinin alınmasının kendilerini değerli hissettirdiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin değerli bireyler olarak görüşlerine önem verilmesi, okulla ilgili süreçlerde karar verme mekanizmasının etkin bir unsuru olarak görülmelerinin, katılımcı yaklaşımı

besleyen bir durum olduğu söylenebilir. Bu bağlamda görüş bildiren lisede görev yapmakta olan bir edebiyat öğretmenin ifadesi şu şekildedir:

“Kararlara katılmak için oldukça teşvik ediliyoruz, kendimi değerli buluyorum en azından bir şey olduğunda danışılacak, sorumluluklarını bilen bir öğretmen gibi hissettiriliyorum gerçekten. Aman X hoca [kendi adını veriyor] ne derse ne düşünürse düşünsün dediklerini hiç düşünmüyorum yöneticilerimizin yani.” (L10KK)

Öğretmenlerin “katılımcılık” kategorisi kapsamında yer alan görüşleri incelendiğinde, okuldaki işleyişi büyük ölçüde etkileyen karar alma süreçlerinde yöneticilerin konumlarından gelen gücü dağıtarak, beraber çalıştığı öğretmenlere sahip oldukları bilgi, beceri ve ilgi alanları doğrultusunda yetki verdikleri ve onların düşüncelerini değerli katkılar olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinde öğretmenlerin kendilerine nasıl davranılması gerektiğine yönelik inançlarının da etkili olduğu göz önüne alındığında (Yıldırım, 1989), yöneticilerin teşvikinin öğretmenlerin isteğiyle bütünleşmesinin okul yapısının destekleyici nitelikte olması ile uyum gösterdiği söylenebilir.

Destekleyici bürokratik yapılarda önemli bir özellik olarak kendisi gösteren esneklik özelliği öğretmenler tarafından sıkça (f=19) dile getirilmiştir. Görüşmeye katılan öğretmenler okullarındaki kural ve prosedürlerin esnek ve çözüm üretme odaklı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bağlama açıklık getirecek nitelikte, ilkokulda görev yapmakta olan bir İngilizce öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Eğer bir talep varsa ve bürokratik olarak bir engel varsa bir şekilde çözerler bu işi yöneticilerimiz. Sorun yaşadığımız bir şeyle gittiğimizde biz bunu araştırdık şu şekilde çözebiliriz şeklinde bir kapı aralarlar bize. Mesela benim çocuğum var programının ayarlanmasında ellerinden geleni yaptılar hayır hoca hanım bu böyle olacak deyip kestirip atabilirlerdi ama böyle olması yerine beni memnun etmeye ve yardımcı olmaya çalıştılar.” (İ5KK)

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, çalışanların yönetici konumundaki kişi ve kişilerden işleyişte ortaya çıkan pürüzleri kaldırmaları yönünde bir beklentiye sahip oldukları görülmektedir. Bu beklentilerine karşılık olarak, kuralların sadece yöneticilerin işlerini kolaylaştıran davranış kalıplarından öteye geçtiği (Atıcı, 2014) ve öğretmenlerin kurallardan daha değerli olduğu söylenebilir. Bu durumda mevcut sistemde yer alan kural ve düzenlemelerin araç görevi gördüğü ve öğretmenlerin özveri ve huzurla çalışmasına olanak sağlama amacına hizmet ettikleri söylenebilir.

Destekleyici bürokratik yapının özellikleri kapsamında öğretmenler görev yaptıkları okullarda müdürlerin izledikleri olumlu stratejilerden bahsetmişlerdir. Bu kapsamda belirtilen yöneticilerin sahip olduğu/olması gereken özellikler kapsamında adil olma koduna ilişkin ortaokulda görev yapmakta olan bir İngilizce öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

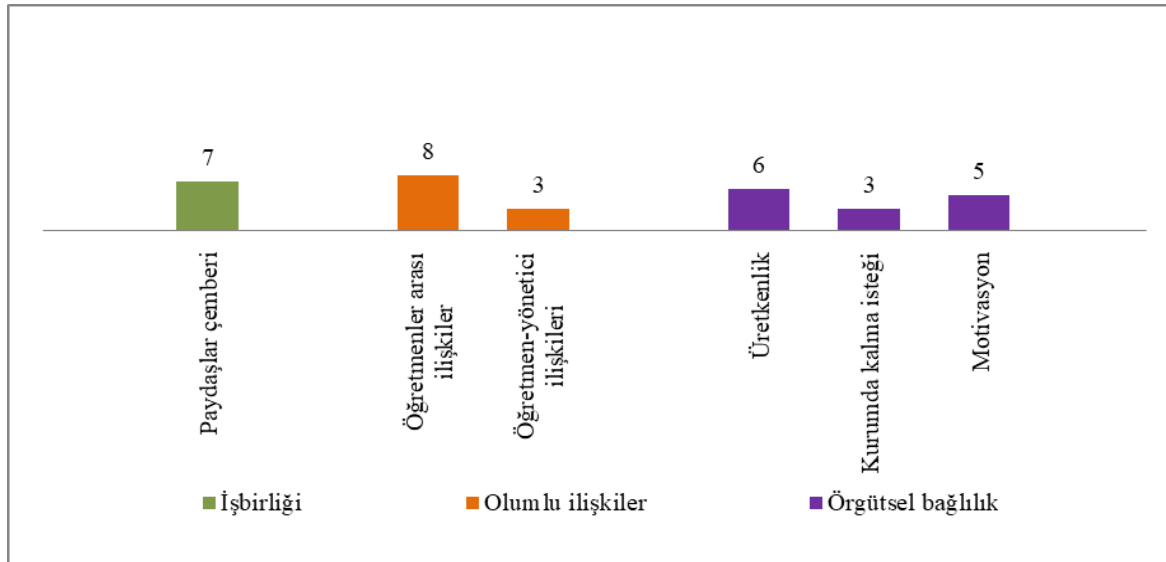
“Okulumuz dinamik bir okul ve müdürümüz bu dinamizmi yönetme işini çok iyi yapıyor bence. Ayrıca herkese eşit mesafe davrandığı için müdürümüzü seviyoruz.” (O9KK)

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda yöneticilerin adaletli bir yönetim yaklaşımı izlemelerinin okul paydaşları tarafından oldukça önemsenen bir kriter olduğu söylenebilir. Katılımcıların ifadelerinden, yöneticilerin öğretmenlerle etkili bir iletişim kurdukları, geleneksel rollerin ötesine geçtikleri ve lider-yönetici özellikleri sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Yönetici stratejileri kategorisinde yer alan öğretmen görüşleri incelendiğinde, Can (2006)'ın da belirttiği gibi eğitim örgütlerinde destekleyici ve olumlu bir örgüt yapısının oluşmasında yöneticilerin oldukça etkili olduğunu görülmektedir. Okul paydaşları arasında mekanik ilişkilerin ötesinde bir ilişki olması, bu örgütlerde yer alan her değişkenin kolayca kontrol edilemeyeceği durumu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin bu denli önemli olmaları ise sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamını etkileyebilecek olumsuz faktörlerin etkisini azaltabilme ya da yok edebilme gücüne sahip olmaları ile ilgilidir (Gilbert ve Karimi, 2012). Öğretmenler, değerlendirdikleri yapının özellikleri yanı sıra, bu yapının kurumun ve paydaşların üzerinde bir takım etkileri olduğuna da değinmişlerdir.

3.1.1.2. Destekleyici Bürokratik Yapının Etkileri

Öğretmenlerin destekleyici bürokratik yapı kapsamında yer alan ifadeleri incelediğinde, bu yapının okul örgütü ve paydaşları üzerinde bir takım etkilerinin olduğunu anlaşılmaktadır. Destekleyici bürokratik yapının etkileri olarak adlandırılan bu alt tema kapsamında, öğretmenler paydaşlar arası işbirliğine, destekleyici okul yapısının beslediği ve güçlendirdiği olumlu ilişkilere ve huzurla çalışmalarının ve değer görmelerinin kurumlarına olan bağlılıklarını arttırdığına değinmişlerdir.



Şekil 3: Destekleyici Bürokratik Yapının Etkileri

Öğretmenlerin ifadelerinden, öğretmenler, yöneticiler ve velilerin bir paydaşlar çemberi oluşturdukları ve birbirlerine destek oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda 87 öğretmenin çalıştığı bir ortaokulda görev yapmakta olan bir Türkçe öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Zaten eğitimde bir gelişme varsa bu zaten paydaşların birbirini desteklemesi ile olmuştur. Yani öğretmen Süpermen de olsa, veli ve yöneticiler desteklemezlerse bu iş sağlıklı yürümez ve gayretler kısa soluklu olur....Yani sonuçta her şey birbirine bağlı aslında, öğretmenin çabası velide ve yöneticilerde karşılık buluyor, idarenin çabası da veli, okul ve öğretmenlerde karşılık buluyor.” (O15EK)

Destekleyici okul yapısının bir etkisi olarak ortaya çıkan işbirliğinin öğretmenler tarafından oldukça benimsenin bir değer olduğu söylenebilir. İşbirliği sadece öğretmenler tarafından değil

yöneticiler tarafında da arzulanan bir değerdir çünkü öğretmenlerin birbirlerinden öğrendiklerinden beslenen bir topluluğun oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Matsuda ve Matsuda, 2001).

Diğer bir kategori olan paydaşlar arası olumlu ilişkiler kapsamında, ilkokulda çalışmakta olan bir İngilizce öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Okulumuzdaki mevcut yapının benim ve sanıyorum diğer öğretmen arkadaşlarımda da üzerinde olumlu bir etkisi var, çünkü yöneticilerimiz gerçekten işlerimizi kolaylaştırmaya ve hepimizi mümkün olduğu kadar memnun etmeye çalışıyorlar. Bu durum da öğretmen arasındaki ilişki ve iletişimi de olumlu etkiliyor çünkü herkes memnun oluyor”(İ8KK)

Olumlu ilişkiler kategorisi kapsamında yer alan öğretmen görüşleri ele alındığında, mevcut okul yapısının paydaşlar arasındaki ilişkiler üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Hoy ve Sweetland (2001) da kolaylaştırıcı okul yapılarının öğretmenlerin kendi aralarında ve öğretmen-yönetici arasında güven veren olumlu ilişkilerin kurulmasını teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Destekleyici bürokratik yapının etkileri kapsamında ortaya çıkan son kategori ise örgütsel bağlılıktır. Mevcut yapının, öğretmenleri kurum için daha fazla çalışmaya ve üretken olmaya teşvik ettiğine dair ortaokulda görev yapmakta olan bir teknoloji ve tasarım öğretmenin görüşleri şu şekildedir:

“Çoğumuz bu okulda bizi destekleyen bir ortam olduğunu düşünüyoruz ve bu durum bizim çeşitli projeler üretmemize yardımcı oluyor bu gezi olsun, bilim projesi olsun, üniversite gezileri olsun. Mesela geçen sene öğrencileri X Üniversitesine [özel bir üniversitenin adını veriyor] geziye götürmek istedik, müdürümüzde hep arkamızdaydı” (O14EK)

Son olarak öğretmenler görüşmelerde ayrıntılarını verdikleri destekleyici okul yapılarında çalışmanın motivasyonlarını arttırdığına değinmişlerdir. Bu bağlama açıklık getirebilecek nitelikte ortaokulda görev yapmakta olan bir rehber öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Eğer yönetici ile öğretmenler arasında bir çatışma olursa bu negatif bir elektrik oluşturur, severek isteyerek okula gelemeyiz çünkü olumsuzluk yaşama korkusu olur içimizde ve bu da motivasyonumuzu düşürür. Ve ben şuan kıyaslama imkanına sahibim mesela daha önceki yönetim ile daha düşük motivasyon vardı, yapayım bitsin havası hakimdi yani dersimi vereyim bitsin gideyim. Ama şuan olduğu gibi, eğer idarecilerle karşılıklı anlayıştan beslenen olumlu bir ilişki olursa buna benzer sorunlar daha az olur diyebilirim.”(O23KK)

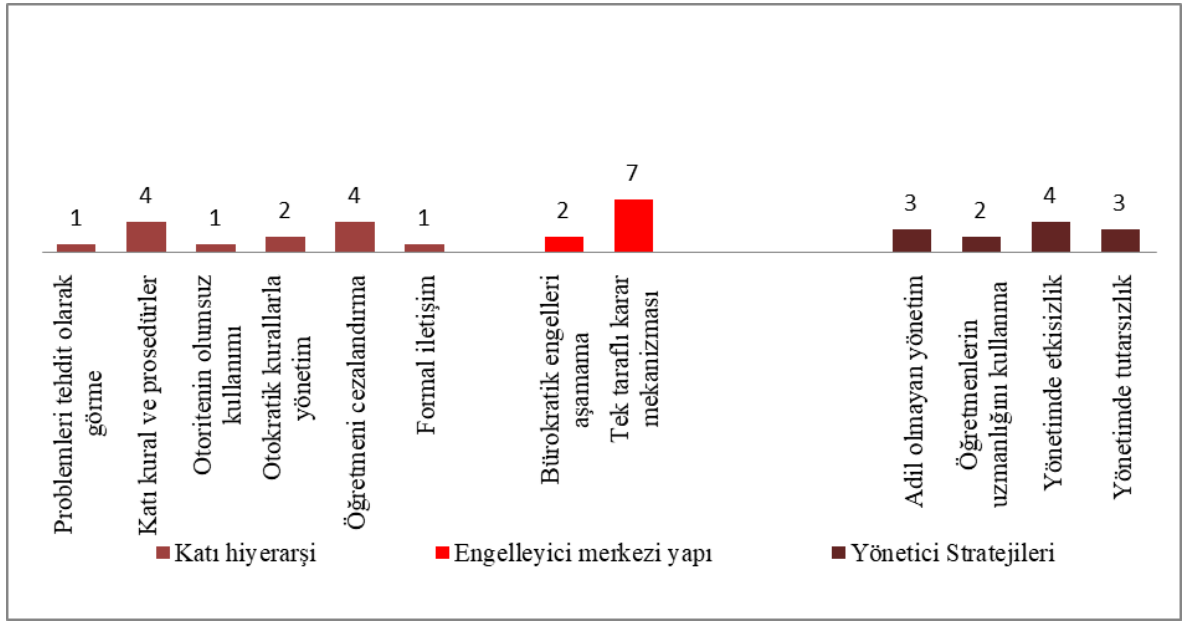
Örgüte bağlılık kategorisi kapsamında ele alınan öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin esnek ve destekleyici olarak nitelendirdikleri yönetimlerle beraber çalışmanın örgüte olan bağlılığı çeşitli şekillerde attırdığı görülmektedir. Araştırma kapsamında görüş bildiren öğretmenlerin, kurumun amaçlarını gerçekleştirme yolunda benimsediği yaklaşımı kabul ettikleri ve bu yaklaşımın çıktılarından memnun oldukları söylenebilir.

3.1.2. Engelleyici Bürokratik Yapıya İlişkin Görüşler

Engelleyici bürokratik yapıya ilişkin görüşler daha ayrıntılı incelendiğinde, öğretmen görüşlerinin engelleyici bürokratik yapının özellikleri ve engelleyici bürokratik yapının etkileri şeklinde 2 alt temada toplandığı görülmüştür.

3.1.2.1. Engelleyici Bürokratik Yapının Özellikleri

Öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin görüşleri incelendiğinde, görüşmeye katılan öğretmenlerden 7'sinin okullarının bürokratik yapısını engelleyici olarak değerlendirdiği görülmüştür. Analiz edilen görüşmelerde, bu yapıya ilişkin kategori ve kodların oluşturulmasında ağırlıklı olarak lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri kaynak oluşturmıştır. Bu kapsamda görüş bildiren öğretmenler görev yaptıkları okulların katı hiyerarşi ile işleyen bir sisteme sahip olduğuna, karar alma süreçlerinde paylaşımcı bir anlayışın benimsenmediği engelleyici bir merkezi yapıya ve bir takım olumsuz yönetici stratejilerine değinmişlerdir.



Şekil 4: Destekleyici Bürokratik Yapının Etkileri

Bu kategori kapsamında detaylı incelenen öğretmen görüşleri doğrultusunda, okulların katı hiyerarşik bir sistemle işlediği anlaşılmaktadır. Yöneticilerinin kurallara fazlasıyla itibar ettiği ve huzursuz bir ortamda çalıştığını düşünen ilkokulda görev yapmakta olan bir sınıf öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Yani şu yakın dönemde ülkemiz zor bir süreçten geçti öğretmenlerin morale ve bir güler yüze ihtiyaç duyduğu bu dönemde bizim yöneticilerimiz oldukça katı, yani zil çalar çalmaz gelip birde zil çaldı diye ayrıca uyarıda bulunuyorlar.” (İ13EK)

Yukarıda verilen öğretmenin ifadesinde yer aldığı gibi, kurallara harfiyen uyulmasına yönelik büyük bir beklenti içinde olan yöneticilerin aynı zamanda “tek adam” olma arzusuna sahip oldukları ve paydaş anlayışına mesafeli oldukları söylenebilir. Böyle bir anlayış, tüm yetkilerin sadece yöneticinin elinde bulunduğu ve hiyerarşinin yoğun bir şekilde hissedildiği otokratik kurallarla yönetilen bir sisteme işaret etmektedir. Böyle bir sistemin parçası olduğu düşünen lisede görev yapmakta olan bir beden eğitimi öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Kısacası ben yöneticiyim siz öğretmensiniz anlayışını hissediyorsunuz, şuan sadece üst ve çalışan şeklindeyiz. Yani yönetim bazen bilinçsizce biz idareyiz her şey bizim

söylediğimiz gibi olacak ya da ben yaptım oldu felsefesi izleyebiliyorlar...Herkes işini yapıyor ama mutlu muyuz? Hayır. Öğrenciler mutlu mu? Hayır. Sonuç; bürokratik yapı kitabına göre tıkr tıkr işliyor ama özünde etkili değil aslında.” (L2EK)

Engelleyici bürokratik yapı kapsamında incelenen öğretmen görüşleri doğrultusunda, diğer bir dikkat çeken özellik, bu okulların kural ve usuller sisteminin verimli çalışmayı engelleyen ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak yerine zorlaştıran, onları karar karar verme süreçlerinden uzak tutarak belirli bir grubun bu aşamada etkin olduğu engelleyici bir merkezi yapıdır. Görüşme yapılan öğretmenler, bürokratik engellerin aşılmasının yanında, okuldaki karar alma süreçlerinin demokratik ve katılımcı bir çerçevede gerçekleşmediğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, lisede görev yapmakta olan bir Kimya öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Toplantılarda fikrimizi sorsa dahi o kendi zihnindeki neyse onun dışına çıkmaz. Yukarıdan aşağıya ben yaptım oldum şeklinde bir yapı hâkim ve bunları toplantılarda dile getirmekten de çekinmiyor” (L6EK)

Öğretmen ifadeleri doğrultusunda, yapılması planlanan yeniliklerin veya öğretmen isteklerinin bürokratik engellere takıldığı, karar alma sürecinde öğretmenlerin etkin bir unsur olmadıkları, görüşleri alınsa da sonunda yine yöneticilerin istediklerinin faaliyete geçirildiği anlaşılmaktadır. Karara katılmanın, öğretmenleri okulla bütünleştirdiği ve onları örgütsel kararlara bağlı kıldığı (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012) göz önünde bulundurulduğunda, tek taraflı karar mekanizmasının işlediği okullarda alınan kararların uygulayıcıları olan öğretmenlerin okulun işleyişine karşı olumsuz bir algıya sahip olmaları beklenen bir durumdur. Bu algının oluşmasında yöneticilerin ve izledikleri yaklaşımın büyük rolü olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda, yöneticilerinin öğretmenlerin branşlarına ve sendikal durumlarına göre ayrımcılık yaptığını düşünen sırasıyla biri lisede diğeri ilköğretimde görev yapmakta olan iki öğretmenin görüşleri şu şekildedir:

“Adaletsizce davranıldığı da oluyor okulda, şimdi burada çeşitli alanlar var, muhasebe, büro vs gibi, alanlara farklı yaklaşımlar oldu, bazı alanların kayrılması gibi, ya da bazılarının değerli bazılarının değersiz görülmesi gibi. Direk böyle bir söylem yok tabii ama yapılan eylemlerle bu rahatça anlaşılıyor zaten okulda kime sorsanız aynı şeyi söyleyecektir.” (L12EK)

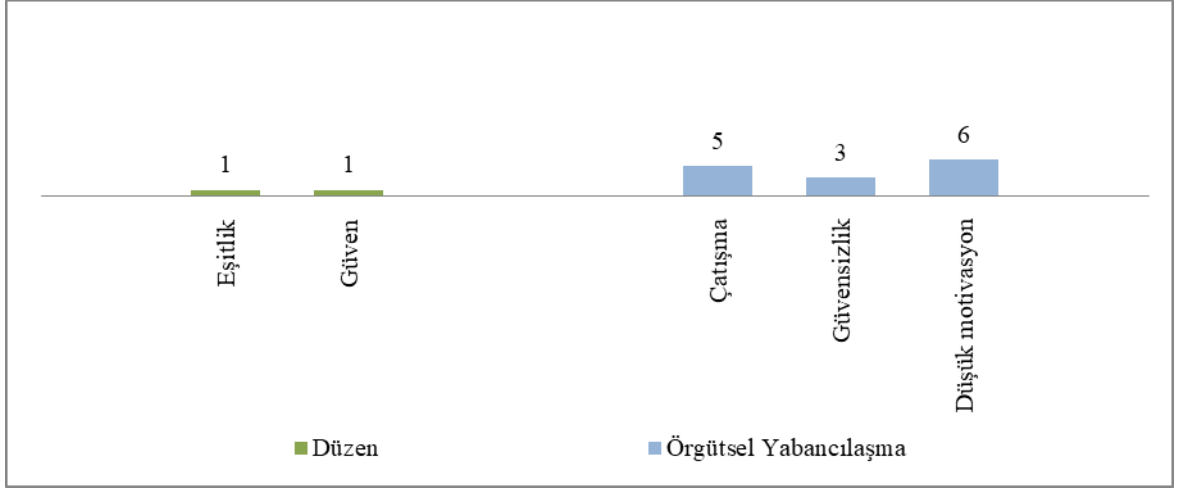
“Nöbete siz 3 dakika geç kalınca sizin tepenize dikilir, bir bakış atar veya rahatsız edecek bir şey söyler ama kendilerinden biri olunca oldukça toleranslılardır. Sonuç olarak sendikal anlamda bir ayrımcılık hissediliyor okulda.” (İ13EK)

Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde, farklılık gösteren nedenlere istinaden yöneticilerin eşit davranmadıkları anlaşılmaktadır. Özgan ve Bozbayındır (2011) örgüt içinde gerçekten adaletsizliklerin olup olmamasından ziyade bunun bireyler tarafından nasıl algılandığının önemine değinmişlerdir. Yöneticiler ise bu algının oluşmasını etkileyebilecek olan kişilerdir. Bu durum göz önüne alındığında, adil olmayan bir yaklaşımın, hem okul hem de okulun tüm paydaşları açısından istenmeyen sonuçları olacağı söylenebilir.

3.1.2.2. Engelleyici Bürokratik Yapının Etkileri

Öğretmenlerin engelleyici bürokratik yapı kapsamında yer alan ifadeleri incelediğinde, bu yapının okul örgütü ve paydaşları üzerinde bir takım etkilerinin olduğunu anlaşılmaktadır. Engelleyici bürokratik yapının etkileri olarak adlandırılan bu alt tema kapsamında, öğretmen görüşlerine göre engelleyici olarak

değerlendirdikleri okul yapılarının hem işlevsel hem de işlevsel olmayan bir takım etkileri mevcuttur. Olumsuz ya da diğer bir deyişle işlevsel olmayan etkiler kapsamında kurum içinde çatışmaya, güven eksikliğine ve kuruma olan bağlılığın azalmasına değinilmiştir. Araştırmanın ilginç bulgularından birisi, işlevsel olarak değerlendirilen etkilerin sadece ilkökul düzeyinde görev yapmakta olan bir öğretmen tarafından dile getirilmiş olmasıdır. Bu kapsamda, kurum içi ilişkileri düzenlemede etkisi olan nesnelliğin getirdiği eşitlik algısına ve düzenin sağlanmasının getirdiği güvene değinilmiştir.



Şekil 5: Engelleyci Bürokratik Yapının Etkileri

Engelleyci bürokratik yapının etkileri kapsamında ilkökulda görev yapmakta olan bir öğretmen, bürokratik örgütlerin öne çıkan özelliklerinden biri olan nesnelliğin ve okulda keskin çizgilerle belirlenmiş düzenin hem kurum için hem de paydaşlar için işlevsel etkilere sahip olduğu görüşündedir. Bu bağlamda, 4 yıldır şuan çalıştığı kurumda sınıf öğretmeni olarak hizmet vermekte olan katılımcı görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Ben şimdi daha önceki yönetimi de gördüğüm için şunu söyleyebilirim; burada evet bürokrasi var ama bu iyi bir şey çünkü müdür olduğunu çok fazla göstermeyen müdürle çalışırken öğretmenler sorunlar yaşadı. Yani ikili ilişkilerin ön plana çıktığı, sempati duyduklarıyla daha yakın iletişim kuran yönetimler öğretmenler arasında ayrımcılık yapıldığı hissi uyandırdı.....Ama bu idarede bürokrasi var her şey belirli bir çerçeve içerisinde gerçekleşiyor bu nedenle ben daha iyi hissediyorum. Okuldaki atmosferin de bu yönetimden daha iyi etkilendiğini düşünüyorum.” (İ21KK)

Katılımcının ifadeleri incelendiğinde, yöneticilerin belirgin bir kurallar sistemi ve keskin bir işleyiş oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcının da ifade ettiği gibi resmi ilişkilerin ön planda olduğu, kontrolcü bir yaklaşım izlendiği ve sert bir iklimin hissedildiği söylenebilir. Tüm bunlar zorlayıcı bir bürokratik yapıya işaret etmesine rağmen, katılımcı böyle bir yapının işlevsel etkileri olduğuna değinmiştir. Bu durum değerlendirildiğinde, kurumda “belirsizlik korkusunun” (Özcan, 2014: 10) oldukça belirgin olduğu söylenebilir. Yöneticiler tarafından sınırlarını belirlenen ve sıkıca denetlenen bir sistem, kişiler üstü bir anlayışın oluşmasını destekleyeceği için kurum çalışanlarına güven veriyor ve eşitlik hissi uyandırıyor olabilir.

Diğer taraftan, bazı katılımcılar engelleyici bürokratik yapının özelliklerine sahip olan okullarda ortaya çıkan bir takım olumsuzlarından söz etmişlerdir. Bu bağlamda görüş bildiren öğretmenlerin neredeyse hepsinin lise düzeyinde görev yapmakta oldukları dikkat çekmektedir. Daha önce engelleyici bürokratik yapının özellikleri bağlamında ortaya çıkan bir kod olan “adil olmayan yönetim” yaklaşımının kurum içinde paydaşlar arasında çatışmalara ve anlaşmazlıklara neden olduğuna değinen lisede görev yapmakta olan bir beden eğitimi öğretmeni görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“...adaletsiz yaklaşımdan dolayı kişiler arası dedikodular, eleştirel, huzursuzluklar ve gruplaşmalar olabiliyor. En büyük sıkıntımız şu, dengeli adaletli bir yaklaşım olmaması ve her branştan hocalara karşı gerek program ayarlama olsun gerek görev paylaşımı olsun gerekli hassasiyetin gösterildiğini düşünmüyorum. Gruplaşmalardan dolayı kişiler arası iletişim bozuluyorokulda.” (L2EK)

Örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve güvensiz ortama ek olarak, yapısal olarak demokratikleşmeyi engelleyen ve formaliteler yığına fazla itibar eden bir sistemin parçası olduğunu düşünen lisede görev yapmakta olan bir kimya öğretmeni böyle bir yapının iş doyumlarını düşürdüğüne dair görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Kadromuz güçlü ve alanında birbirinden kıymetli ama böyle bir kadro ancak bu kadar kötü kullanılır. İdarecilerin bu katı tutumları öğretmenlerin içten gelerek bir şeyi yapmasına ket vuruyor, ki ne kadar aktif olursanız olun yöneticilerin güvenilmez oluşu gerçekten sizi pasivize ediyor.” (L6EK)

Katılımcının ifadeleri incelendiğinde, yönetici diktatörlüğünün, katı kuralların ve adaletsiz bir yönetim yaklaşımının demokratik ve insancıl değerleri tehlikeye attığı anlaşılmaktadır. Yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen ilişkilerinin niteliğinin okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde oldukça önemli bir unsur olduğu düşünüldüğünde (Celep,1992), tıkanmaların yaşandığı ve ihtiyaçların karşılanmadığı bir iletişimin kurum için olumsuz çıktılara neden olabileceği görülmektedir. Böyle bir durum ise, öğrenme öğretme sürecini direk ve dolaylı yoldan etkileyerek toplumların geleceğini belirleyen en önemli kurumlardan biri olan eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasının önünde engel teşkil edebilir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Temel amacı öğrencilerin daha iyi öğrenmelerini, çağın koşullarına ve toplumun ihtiyaçlarına göre yetişmelerini sağlamak olan okulların (Özden, 2005) bürokratik yapısına ilişkin öğretmen görüşlerinin, hem bürokratik yapının sunduğu güçlü yanları etkili kılma hem de neden olabileceği tıkanmaların önüne geçme konusunda önemli birer kaynak olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın yapıldığı yer ve katılımcılardan elde edilen veriler çerçevesinde yapılabilecek en genel yorum; bürokratik yapının yöneticilerin izlediği stratejilerle oldukça ilgili olduğu ve yöneticilerin çağcıl uygulamalara değer vererek aslında hem kurum hem de okul paydaşları için olumlu çıktılara sebep olabilecekleridir.

Yöneticilerin kontrolü ele almak yerine paylaşmak fikrine daha sıcak olmalarının, öğretmenlerin sıklıkla değindiği ve önemli bir kriter olarak öne çıkan katılımcı yönetim anlayışının temelinde yatan fikir olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin kendileri ile birlikte değil kendilerine rağmen alınan kararların hem uygulanması sürecinden hem de bu kararların sonuçlarından tatmin elde edemeyecekleri öngörülebilir. Öğretmenlerin engelleyici bürokratik yapının özellikleri kapsamında değerlendirilen görüşlerinde bunun etkisini gözlemleyebiliriz. Bu durumda, yöneticilerin öğretmenlere tercihte bulunma

olanağı vermeleri ve onların kararlara aktif katılımlarını desteklemelerinin öğretmenlerin kendi adımlarının sorumluluğunu üstlenmelerini mümkün kılacaktır ve çatışmaların da önüne geçecektir.

Araştırmada, kurum iç ve kurum üstü faktörlerin neden olabileceği engellerin aşılması için ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğine ilişkin yaratıcı çözümler üreten yöneticilerin, öğretmenlerin okulun bürokratik yapısına ilişkin görüşlerinde belirleyici bir unsur olduğu görülmüştür. Okullarında karşılıklı iyi niyet ve güven ortamında çözümlerin üretildiği ve anlaşmazlıkların giderildiği bir yapı olduğunu düşünen öğretmenler motivasyonlarının arttığı ve işbirliği içinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunun tersine, sorunlar yaratan ve bunları besleyen, otoriter bir yönetim anlayışının benimsendiği, baskıcı ve tehditkâr davranışların hâkim olduğu bir okul yapısında ise öğretmenler önemsizlik ve engellenmiş duygularına sahip olacaklardır (Özgür, 2011). Engelleyici okul yapısının özellikleri kapsamında yer alan öğretmen ifadelerinin bununla uyumlu olduğu görülmüştür. Tek taraflı (yönetici isteklerinin baskın olduğu) karar mekanizmalarının öğretmenlerin yaratıcılığını engelleyerek iş motivasyonlarının düşmesine yol açtığı ortaya çıkmıştır. Lider- yönetici olmaktan uzak yanlış yönetici stratejilerinin kurum içinde iletişim sorunlara yol açtığı ve meslektaşlar arası ilişkileri zedelediği görülmüştür. Okulların daha önceden belirlenen amaçlara ulaşmaları tüm okul paydaşları açısından arzulan bir durum olduğu için, Karcıoğlu, Gövez ve Kahya (2011)' nın da belirttiği gibi iletişim problemlerinin örgütsel amaçlara ulaşmayı, etkili ve verimli çalışmayı engelleyen bir unsur olduğu göz ardı edilmemelidir.

Okulların düzenli bir şekilde işleme, hedeflediği amaçlara etkili bir şekilde ulaşması ve bu süreçten tüm paydaşların tatmin sağlanması için bürokratik yapıyı büyük oranda şekillendiren yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Öğretmenlerin çeşitli kriterler ve değişiklik gösteren bir takım unsurlar çerçevesinde değerlendirdikleri okulların bürokratik yapısının yöneticilerin uyguladıkları stratejilerle ve bunlar doğru orantılı olarak gelişim gösteren uygulamalarla ilgili olduğu görülmüştür. Yöneticilerin uyguladıkları ve benimsedikleri stratejilerin ise çok boyutlu olduğu hem literatürde belirtilmiş hem de araştırma bulgularında gözlemlenmiştir. Bu noktada, Katz (2009) ‘‘Skills of an effective administrator’’ adlı kitabında ele aldığı etkili yöneticilerin sahip olması gereken teknik, insana ilişkin ve kavramsal olmak üzere üç temel beceriye değinilmesinde fayda görülmektedir. Katz (2009) teknik beceriler kapsamında, yönetme etkinliğinin süreç, yöntem, teknikler ve prosedürlerinin işletilmesine yönelik uzmanlıkla birleşen analitik bir yaklaşıma gönderme yaparken, insana ilişkin beceriler kapsamında ise bir grup üyesi ve lideri olarak yöneticinin, güven ve aidiyet duygusunu besleyerek planlama ve planlanan işlerin yürütülmesi konusunda öğretmenleri işbirlikçi çabalara teşvik etmesi gerektiğine değinmiştir. Son olarak, kavramsal beceriler kapsamında ise, yöneticinin kurumu bir bütün olarak görmesini ve toplumsal, ekonomik, politik bileşenlerin kurumun bir parçası olduğuna dair bir anlayış geliştirmesini ele almıştır (s.18). Araştırma bulguları da değerlendirildiğinde, farklı kategori ve kodlar altında toplanan bürokratik yapıya ilişkin görüşlerinin Katz (2009)'ın ele aldığı öne çıkan üç yönetici becerisi ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Katılımcıların sıklıkla değindiği yöneticiler tarafından benimsenen katılımcı yönetim anlayışı ve ortaya çıkan problemler ya da istekler karşısında yöneticilerin yaratıcı çözümler üretmesi hem insana ilişkin hem de teknik ve kavramsal beceriler kapsamında yer almaktadır. Diğer taraftan, öğretmenlerin değindiği katı kuralların, öğretmenleri karar alma süreçlerinde etkisiz kılan yapının ve yanlış yönetici stratejilerinin ise etkili bir okul yönetiminin parçası olmadığı açıkça görülmektedir. Araştırma bulguları doğrultusunda, her iki okul yapısının da örgüt paydaşları üzerinde olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek farklı etkileri olduğu görülmüştür.

Bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda, okulların bürokratik yapısı ve bundan etkilenen öğretmen davranışlarının zamanla topluma yansıtacağı ve toplumun geleceği belirleyen okullara ilişkin bir

algılama ortaya koyacağı göz önünde bulundurulduğunda (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008), okulların bürokratik yapısının esnek, öğretmenlerin ve diğer paydaşların işlerini kolaylaştıran ve ortak anlayışla şekillenmiş, sistemli bir işleyişe sahip olması önerilmektedir. Bunun gerçekleşmesi ve sürekli kılınmasında ise en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Eğitim sistemlerinin en kıymetli iki temel insan gücü kaynağının öğretmen ve okul yöneticisi olması (Cemaloğlu, 2007), bu iki paydaş arasındaki ilişki ve etkileşimin sağlıklı bir işleyişe sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Bu anlamda, yöneticilerin okulun tüm paydaşlarının kapasitesini en üst düzeye çıkarmaya uğraşan bir antrenör görevi üstlenmeleri (Özden, 2005), yetki ve sorumluluklarını dağıtmaları ve okulun işleyişini bürokratik formalitelerden ziyade öğrenciler etrafında yoğunlaştırmaları önerilmektedir. Öğretmenleri sürecin bir parçası haline getiren, öğretmen-yönetici ilişkisinde öğretmenleri ast kendini patron gibi görmek yerine ortak ya da paydaş anlayışını benimseyen ve işbirlikçi çözümler üretmeye odaklanan yöneticilerin, eğitim-öğretim sürecini taşıyan ve uzun bir yola çıkan bu gemide dümeni tutan öğretmenlerin işlerini oldukça kolaylaştıracakları söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Adler, P. ve Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Atıcı, R. (2014). Sınıf kurallarının oluşturulmasında öğretmen ve öğrenci rolleri. *International Journal of Social Science*, 29, 475-484. DOI: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2448>
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9.Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Bennis, W. (1965). Beyond bureaucracy. *Society*, 2(5), 31-35.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 191-223.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Büte, M. ve Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 349-363.
- Can, N. (2010). Öğretmen liderliğinde müdürlerin etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi*, (27), 57.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8).
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. (6th Ed.). London: Routledge.
- Downs, A. (1964). Inside bureaucracy. 23.12.2015 tarihinde <http://www.rand.org/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf> 'den alındı.
- Dursun, D. (1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 37-38, 133-149.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gilbert, B. ve Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Günel, E. (2013). Nitel araştırma ile tanışma. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu (Çev. Ed). *Nitel araştırmaya giriş* (1-35). Ankara: Anı Yayıncılık
- Hall, R. H. (1963). The concept of bureaucracy: An empirical Assessment. *American Journal of Sociology*, 69(1), 32-40. <http://www.jstor.org/stable/2775309>. 'den 21.04. 2016 tarihinde alınmıştır.
- Hannan, M. C. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <http://www.jstor.org/stable/2095567>.
- Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 87-109. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230310457457> 'den 31.05.2016 tarihinde alınmıştır.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (7.Baskıdan Çeviri), S.Turan (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W. K. ve Sweetland, S. (2000). School bureaucracies that work: coercive. *Journal of School Leadership*, 10(6), 525-541.
- Hoy, W. K. ve Sweetland, S. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321. DOI: 10.1177/00131610121969334.

- Karcıoğlu, F., Gövez, E., ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 327-340.
- Matsuda, A. ve Matsuda, P. K. (2001). Autonomy and collaboration in teacher education: journal sharing among native and nonnative english-speaking teachers. *The Catesol Journal*, 13(1), 109-121.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568. <http://www.jstor.org/stable/2570634>. 'den 21.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Özcan, K. (2014). Yönetimsel kontrol ve örgütsel düzen: Michel Foucault ve Zygmunt Bauman ekseninde bir tartışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 1-42.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle University Journal of Ziya Gökalp Education Faculty*, 16, 66-85.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. (Geliştirilmiş 6. Baskı) Pegem A Yayınları: Ankara
- Özer, N. ve Dönmez, B. (2013). Kolaylaştırıcı okul yapısı ölçeğinin Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin yeniden değerlendirilmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(4), 57-68.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye dergisi*, 161, 215-230.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri*. (Doktora Tezi). Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezi'nden alınmıştır. (103843).
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Roth, W. D. ve Sonnert, G. (2011). The costs and benefits of 'red tape': Anti-bureaucratic structure and gender inequity in a science research organization. *Social Studies of Science*, 41(3), 385-409. <http://www.jstor.org/stable/41301938>.
- Toma, E. F. (1981). Bureaucratic structures and educational spending. *Southern Economic Journal*, 47(3), 640-654. <http://doi.org/10.2307/1057360>.
- Yalçınoğlu, P. (2013). Ön hazırlıklar: sizin için iyi olanı yapmak. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu (Ed.). *Nitel Araştırmaya Giriş (85-13)*. (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yayla, Y. (2001). *Kanuni Sultan Süleyman devri Osmanlı devleti'nde bürokratik yapı (1520-1566)* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13(73).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2010). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power* (Doctoral dissertation) Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, ABD.
- Yücel, C., Karaman, K., ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(1), 49-74.

EXTENDED ABSTRACT

Purpose and Significance: It has been observed that the bureaucracy, one of the leading forces shaping education, has demonstrated itself in most organizations including schools (Buluç, 2009; Toma, 1981). It is expected that teachers, students and principals in schools do their own duties with specific aims, by following certain rules and complete them in a certain period of time (Erdoğan, 2012; Öztürk, 2001). In respect thereof, school structure can either hinder or enable the operation of schools. According to Hoy and Sweetland (2000; 2001); two contrasting structure are available in schools; one of them is enabling school structures that are centralized and formalized to promote problem solving, collaborative working, flexible procedures and change and the other one is coercive school structures that breed fear, dissatisfaction, rigid practices and hinder creativity and authenticity. School structures may have some positive effects and some negative effects on members of the organization also various outcomes for the organization itself. Teachers' behaviours and perceptions as one of the most crucial members of the schools can be affected by the school structure. As organizational structures have important effects on the behavioural capacity of members of the organization (Hannan & Freeman, 1984), the perceptions of the teachers who have the power to affect school structures and can be effected by it also shape their behaviours (Karaman, Yücel & Dönder, 2008; Roth & Sonnert, 2011). The operation and the structure of the schools have massive impacts on teachers in terms of getting high job satisfaction and spending efficient and high quality time in thie job. For this reason, how school structure as a tool to facilitate affecting teachers' behaviours and reaching shool goals operates and in line with this to shed light the possible regulations and adjustments will be functional for official authorities, principals and teachers.

Methodology: In this case study, one of the qualitative research designs was used. The sample was determined via maximum diversity sampling method and 26 teachers working in different levels of state schools that are elementary, secondary and high school, with different genders, different fields of study and different working years were selected. Data was collected through semi structured individual interviews. An interview protocol was developed in the light of research papers and expert opinions. The Enabling School Structure Scale developed by Özer and Dönmez (2013) was also utilized while develeoping the interview form. 2 open ended main questions and related sub questions were directed to the participants. In data collecting and analyzing processes, to increase the valididty and reliability of the research, all the interviews were recorded and transcribed into text afterwards. The interviews lasted approximately 45 to 50 minutes. MAXQDA 12 was used in the analysis of the data through content analysis and coding. The analysis was done twice by different researches and aimed to reach an aggrement on themes, categories and codes.

Results: Though the majority of the participants argue that the structure in the schools that they have been working has enabling set of rules, procedure, policies and regulations, some teachers perceive that the school structure is coercive with rigid set of rules, and compelling job hierarchies. They have asserted the features of the current school structure and also the impacts of it on members of the organizations. In enabling school structures, the participants of the research asserted that participating in the decision process, division of labour, knowing the responibilities, flexibility and some effective strategies of the principals are the indications of this structure. Teachers appreciated these practices and they felt as a valuable member of the organization, so their motivation for work and sense of belonging to the institution was increasing. On the other hand, some teachers emphasized coercive rules and procedures awaken stress and lead to alienations among members. They explained that their job satisfaction was decreasing, and chaos and mistrustfulness was arising.

Discussion and Conclusions: The most obvious result that can be inferred from this research is that the participative decision process that is supported by the school administration is highly valued by teachers and creative problem solving strategies that are adopted by administrative staff. It is also noteworthy that these practices increase satisfaction, innovation and creativity. In this system, relationship and interaction among teachers are also improving. In other respects, compelling rules, bureaucratic control over members and unfair management strategies hinder the school to reach its goals effectively with having adverse effects on members. In the research, it is also understood that single-sided decision making mechanism is harshly criticized by the teachers. In this kind of system, they feel invaluable and worthless. Mistrust also spoils individual and group communication and causes disagreement. Accordingly, school structures need to be flexible, supporting and innovative. School principals should take the teachers as stakeholders and teachers should also support principals by acting an active member of the organization.