



e-ISSN: 2630-631X

Article Type

Research Article

Subject Area

Education Management

Vol: 8 Issue: 65

Year: 2022 November

Pp: 2170-2176

Arrival

30 September 2022

Published

30 November 2022

Article ID 66068

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.29228/smrj.66068>

How to Cite This

Article

Samur, G., Samur, Z.,  
Acar, İ., Çetinasker, P.,  
Ekim, H. ve Koçak, E.  
(2022). "İlkokullardaGörev Yapan Okul  
Müdürlerinin

Karşılaştıkları

Bürokratik

Problemlerle İlgili

Görüşleri",

International Social

Mentality and

Researcher Thinkers

Journal, (Issn:2630-

631X) 8(65): 2170-

2176

Social Mentality And  
Researcher Thinkers is  
licensed under a

Creative Commons







Attribution-

NonCommercial 4.0

International License.

## İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Bürokratik Problemlerle İlgili Görüşleri

Opinions Of School Heads Working In İzmir Provincial Karabağlar District Primary Schools On Bureaucratic Problems Encountered

Gözde Samur<sup>1</sup>  Zülfikar Samur<sup>2</sup>  İsmet Acar<sup>3</sup>  Pelin Çetinasker<sup>4</sup>  Hatice Ekim<sup>5</sup>   
Emrah Koçak<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Müdür Yardımcısı., MEB, İzmir, Türkiye

<sup>2-3</sup> Okul Müdürü., MEB, İzmir, Türkiye

<sup>4-5-6</sup> Müdür Yardımcısı., MEB, İzmir, Türkiye

### ÖZET

Okul müdürlerinin, idari ve öğretimle ilgili birçok sorumluluğu vardır. Okullarının başarılı ve etkili olabilmesi bu sorumluluklarını yerine getirirken karşılarına çıkan problemleri çözebilme becerileriyle yakından ilgilidir. Yönetimin vazgeçilmez bir parçası olan bürokratik yapı, okul yönetimi sürecinde bütün okulu etkileyen sorunlara neden olabilmektedir. Okul müdürlerinin karşılarına çıkan bürokratik problemlerin neler olduğu, problemlerin etkileri ve okul müdürlerinin bu problemleri nasıl çözdüğü, yönetim sorunlarının giderilmesinde ve okulların başarısını arttırmak açısından önemlidir

Bu çalışmada, okul müdürlerinin görev süreleri boyunca karşılaştıkları bürokratik problemlerin neler olduğu ve bu problemlerle baş etme yöntemlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle tasarlanan bu çalışma, İzmir İli Karabağlar ilçesi ilkokullarında görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 20 okul müdürüyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma gurubu amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma verileri araştırmacının geliştirdiği açık uçlu soruların bulunduğu yarı-yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin karşılaştıkları bürokratik problemlerin başında gereksiz bürokratik işlem ve yazışmaların fazlalığının geldiği belirlenmiştir. Ayrıca, okul müdürleri, bürokratik problemleri en çok üst yönetimle ve diğer kumu kuruluşlarıyla yaşadıklarını, karşılaştıkları bürokratik problemleri çözmek için en çok üst makamlarla görüştiklerini, yaşadıkları bürokratik problemlerin okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini, bu problemlerin kurumlarına olumsuz olarak yansyarak işlemlerde aksaklıklara ve gecikmelere neden olduğunu ifade etmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürleri, Bürokratik Problemler, İlkokul, Görüşler

### ABSTRACT

School principals have many administrative and teaching responsibilities. The success and effectiveness of their schools is closely related to their ability to solve the problems they encounter while fulfilling these responsibilities. The bureaucratic structure, which is an indispensable part of the administration, can cause problems that affect the whole school in the school administration process. What are the bureaucratic problems that the school principals face, the effects of the problems and how the school principals solve these problems are important in eliminating the management problems and increasing the success of the schools.

In this study, it is aimed to determine the bureaucratic problems faced by school principals during their tenure and the methods of coping with these problems. This study, which was designed with a phenomenology pattern, which is one of the qualitative research methods, was carried out with 20 school principals working in the primary schools of Karabağlar district of İzmir and voluntarily participated in the research. The study group of the research was determined by purposive sampling method. Research data were collected through a semi-structured interview form with open-ended questions developed by the researcher. The data obtained were evaluated and interpreted with descriptive analysis.

According to the results of the research, it has been determined that unnecessary bureaucratic procedures and excess correspondence are at the top of the bureaucratic problems faced by school principals. In addition, school principals stated that they mostly experience bureaucratic problems with the senior management and other institutions, they mostly meet with the higher authorities to solve the bureaucratic problems they encounter, that the bureaucratic problems they experience negatively affect the motivation of school principals, and that these problems reflect negatively on their institutions and cause disruptions and delays in transactions. they have done.

**Keywords:** School Principals, School Principals, Bureaucratic Problems, Primary School, Opinions

## GİRİŞ

Yönetim, bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek üzere sahip olduğu kaynakları en iyi biçimde kullanması olarak tanımlanırken, eğitim yönetimi ise yine benzer biçimde eldeki sınırlı kaynakların eğitim sistemini en etkili ve verimli biçimde kullanılmasına yönelik organize etmektir. Eğitim yönetimi, yönetim disiplinindeki esasların eğitim kurumlarına uyarlanması olarak ele alınmaktadır (Özgün, 2018: 34). Eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde yaklaşırken, okul yöneticileri eğitim yönetimine göre daha mikro düzeyde yaklaşmaktadır. Okul yöneticileri, okul sınırları içinde eğitim yönetiminin temel ilkelerini uygulamakla mükelleftir (Mete, 2018).



Yönetmeliklerle okul müdürlerinin görevleri belirtilmektedir. Bu esasları uygularken okul müdürlerinin karşısına birçok farklı düzeyde ve alanda problemler çıkmaktadır. Tüm görevlerin zamanında hayata geçirebilmesi için yer ve zamanı içeren çalışma takvimleri hazırlansa bile beklenmedik sorunların ortaya çıkma olasılığı göz önüne alınmalıdır. Bu bağlamda bakıldığında okul müdürlerinin görevleri içinde kuralları uygulamanın yanında, kurumsal hedeflerini gerçekleştirme yoluna karşısına çıkan problemlere yasal çözümler bulmak da girmektedir (Keman, 2019). Yönetim, özünde sorunları etkili ve rasyonel biçimde çözme süreci olarak görülebilir. Eğitim yönetiminde ise özellikle okullarda yaşanan sorunların bireysel ve örgütsel açılardan ele alınması söz konusudur. Alan yazında birçok araştırmada okul müdürlerinin problem çözme becerileri ele alınmaktadır (Çelikten, 2001; Aslan, 2002; Erdoğan, 2004; Kösterelioğlu, 2007; Altuntaş, 2008; Bozkulak, 2010; Bozdemir, 2012; Avcı, 2015). Okul müdürleri etkili problem çözdüğü sürece okullarda öğretim başarısı yükselmektedir. Eğitim kurumlarının verimliliği ve eğitim öğretim sürecinin etkililiği, okul yöneticilerinin problem çözme becerisine sahip olup olmamaları durumundan, doğrudan ve dolaylı olarak etkilenecektir (Buluç, Sulak ve Serin, 2011).

Birer devlet kurumu olan okullarda yöneticilik yapan okul müdürlerinin karşılaştığı en önemli hareket alanlarından biri de bürokrasi. Bürokrasi, Latince kökenli “bureau” ve “cratie” kelimelerinden oluşur. Zamanla kavramsallaşmış olan bu kelime zamanla; “büroların yetkilerini kullandıkları bir sistem; devlet, devlet örgütü ve devlet personeli; bir örgütlenme ve yönetim biçimi; kırtasiyecilik” gibi farklı anlamlar kazanmıştır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993).

Dünya genelinde eğitim sistemleri büyük oranda bürokratik olarak yapılanmıştır. Türkiye’deki eğitim sistemi de bürokratik bir yapıya sahiptir. Bürokratik örgüt yapılarının sahip olduğu iki temel özellik olan merkeziyetçi ve formel yapı, birçok problemi de birlikte getirmektedir (Balıkçı, 2016). Merkeziyetçi yapı, hiyerarşiktir ve merkeziyetçiliğin derecesi düzeyinde yetkiler dağılır ya da daha az kişide toplanır. Eğitim kurumları müfredat ve eğitim-öğretim faaliyetleri bazında bağlı olduğu merkezi sistemden bağımsız hareket edememektedir. Bu tür sistemlerde yetki üst birimlerde toplanmıştır. Bütün işlerin yürütülmesinde ve karara bağlanmasında merkezi birimde yer alan görevliler yetkilidir. Türkiye merkezi eğitim sisteminin örgüt yapılanması eğitim bakanından başlayan hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Öğretmenler hiyerarşik yapı içinde son basamaklarda yer alır ve üst yönetimin verdiği görevleri yerine getirmek zorundadırlar. Bu nedenle işlerin gecikmesi, birikmesi, bürokratik iş yükünün ve kırtasiye harcamalarının ortaya çıkması, karar ve çözüm sürecinin ağır işlemesi, kayakların yersiz ve verimsiz kullanımı gibi sorunları da beraberinde getirmektedir (Köksal ve Öntaş, 2012).

Uygulamada bürokrasi, atanmışların hakimiyetinin söz konusu olduğu, zorunlu olarak hiyerarşiyi içeren bir yapıdadır. Bürokrasiyle ilgili olumsuz görüşler, bürokrasinin katı kurallarla otokratik gücün hakim olduğu, sıkıcı kırtasiye işlerinin yoğun olduğu, motivasyonu ve yaratıcılığı öldüren, çalışanların ilgisiz olduğu bir yapıya dikkat çekerken, bürokrasiyle ilgili olumlu görüşler ise çalışanların yeti ve sorumluluklarını açık ve net bir biçimde ortaya koyduğu için stresi azaltan, rehberlik eden, ilerlemeyi, yenilenmeyi, motivasyonu ve memnuniyeti arttıran bir yapıda olduğunu savunmaktadır (Buluç, 2009: 74).

Bu bağlamda bürokratik bir yapı içinde faaliyet gösteren okullarda en yetkili kişiler olan okul müdürleri ile bürokratik yapıya yönelik görüşlerinin alınarak var olan durumun olduğu gibi ortaya konulması oldukça önemli bir araştırma konusudur. Bu araştırmanın amacı, İzmir ili Karabağlar ilçesi ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin bürokratik problemlerle ilgili görüşleri ve karşılaştıkları problemleri çözme yöntemleri üzerine görüşlerini belirlemektir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji deseni uygulanmıştır. Fenomenoloji deseni, günlük yaşamda bireylerin farkında olduğu fakat üzerine çok düşünmediği için derin bir anlayış geliştiremediği olgularla ilgilenir. Kişilere yöneltilen sorularla, gizli duran öznel görüşün ortaya çıkarılması ve betimlenmesi amaçlanır. Bu desen bireysel farklılıkları dikkate alan farklı ve yeni araştırma anlayışı içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Benzer biçimde bu çalışmada okul müdürlerinin görüş ve düşüncelerini ayrıntılı bir şekilde farklılıklarını göz önünde bulundurup bunları betimleyerek ayrıntılı bir anlayışa sahip olmak için fenomenoloji deseninde ilerlemiştir.

### Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubunda İzmir ili Karabağlar ilçesi ilkokullarında görev alan 20 okul müdürü bulunmaktadır. Amaçlı örneklem yöntemiyle belirlenen çalışma grubuna, en az iki öğretim yılı boyunca görev yapan okul müdürleri dahil edilmiştir.

## Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli veriler, araştırmacının geliştirdiği açık uçlu soruların bulunduğu yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Bu görüşme formu iki kısma ayrılmaktadır. İlk bölümde “Kişisel Bilgi Formu” okul müdürlerinin demografik bilgilerinden cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev süresi, öğrenim durumu ve branşı ile ilgili verileri derlenmektedir. İkinci bölüm ise görüşme soruları ile öğretmenlerin genel görüşlerini öğrenmeye yönelik maddeler içermektedir. Demografik bilgiler, verisi toplanan okul müdürlerinin belirlenen kriterlere uygun olup olmadığını saptamak için kullanılmıştır.

## Verilerin Toplanması

2019-2020 eğitim öğretim yılı Mayıs ayında araştırmacının doğrudan görüşmesiyle veriler toplanmıştır. Araştırma çalışma grubuna çalışmayla ilgili kısa bir bilgi aktarmasıyla başlamıştır. Bu çalışmada toplanan verilerin kişisel veri kullanılmadan bilimsel çalışmada kullanılacağı bilgilendirilmiştir. Görüşmeler ortalama 25 dakika sürmüştür.

1. Okul müdürü olarak karşılaştığınız bürokratik problemler nelerdir? Açıklar mısınız?
2. Okul müdürü olarak karşılaştığınız bürokratik problemleri çözmek için nasıl bir yol izlersiniz?
3. Okul müdürü olarak öğretmenlerle iletişimlerinde karşılaştığınız problemleri nasıl çözersiniz?
4. Okul müdürü olarak okul yönetiminde karşılaştığınız güçlükler nelerdir?
5. Okul müdürü olarak okul yönetiminde karşılaştığınız güçlükleri nasıl çözersiniz?

## Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analiz konusunda betimsel analize başvurulmuştur. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önce oluşturulmuş temalar doğrultusunda sınıflandırılarak yorumlandığı, neden-sonuç ilişkilerine göre alınıp sonuca ulaşılan bir analiz türleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İncelenen ve değerlendirilen, çalışma sonucunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## BULGULAR

Araştırmada “Okul müdürü olarak karşılaştığınız bürokratik problemler nelerdir? Açıklar mısınız?” sorusuna dair görüşler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Okul müdürlerinin karşılaştığı bürokratik problemlere yönelik ifadeleri.

Temalar	f
Gereksiz bürokratik işlemler ve yazışmaların fazlalığı	7
Yetkililere ulaşamamak	5
Sorumluluk çok yetki yok	4
Ödenek engeli	3
Kişiden kişiye aktarılan işlerin zaman kaybettirmesi	3
Yetkisizlik	2
Problem yok.	1

Tablo 1’de, okul müdürlerinin karşılaştığı bürokratik problemlere yönelik görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f=7) “gereksiz bürokratik işlemler ve yazışmaların fazlalığı” yanıtını vermiştir. Katılımcıların bu soruya dair kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Gereksiz bürokratik işlemlerin fazlalığı, süre uzaması iş ve işlemlerde aksamalara neden olmaktadır.”

“Gereksiz ve fazladan yazışmalarla birlikte kırtasiyecilik evrak isleri, çok kısa sürede halledilmesi gereken konuların uzaması, yetkili makamların ya makama bir şey olursa korkusu ile sürekli başka birilerine görüş sorup bekler zaman is kaybı motivasyon düşüklüğü.”

“Gereksiz yazışmalar. Bir ihtiyaç için çok fazla belge istenmesi. Yazışmaların detaylı olması”

“Gerekli kişilerle görüşmek için çok bekliyorum. Okul kurumsal işlemleri ve ihtiyaçları yetkililere her zaman ulaşamamak, kurumlar ve birimlerle uzun ve gereksiz yazışmalara muhatap olmak. Amirlere telefonla ulaşmada güçlük çekmemiz. Okullarda daha önce her basamağında görev yaptıkları halde, okul ile ilgili sorunlara kayıtsız kalmaları.”

“Temelde müdürlerin sorumluluğu çok ama yetkisi yok. Yetkilerin üst basamaklarda toplanmış olması ve takdir yetkimizin dar olması. Yetkisizlik.”

“Ödenek engeli. Okula yapılması gereken iş ve işlemleri kendi başımıza karar verip uygulamak ve ödeneğimizi kendimiz kullanmak.”

“Herhangi bir problem yoktur.”

“Koordinasyon problemi yaşıyoruz. Sorunların çözümünde ortak hareket edilmemesi zaman ve emek israfına neden olmaktadır.”

“Bazı düzenleme ve yönergelerin yorumlamalara açık olması. Üst idarecilerle alt idareciler arasında farklı uygulamalar yaşanmasına sebep oluyor. Uygulama aşamasına geçildiğinde yönetmeliği yorumlamada keyfi uygulamalara yol açıyor.”

“Norm işlemlerinin merkezi olması, öğretmen görevlendirmelerinin, fatura ödemeleri için merkezi yönetimden onaylanması gibi birçok problemin çözümünde merkezîyetçi yapının olması.”

Araştırmada “Okul müdürü olarak karşılaştığınız bürokratik problemleri çözmek için nasıl bir yol izlersiniz?” sorusuna dair görüşler Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Okul müdürlerinin karşılaştıkları bürokratik problemleri çözmek için izledikleri yollara yönelik ifadeleri.

Temalar	f
Üst makamlarla görüşerek	7
Daha çok ikili ilişkiler ve iletişimi güçlü tutarak	6
Hiyerarşik ve prosedür açısından yetkiler çerçevesinde	5
Tecrübeli arkadaşlardan yardım alarak	2

Tablo 2’de, Okul müdürü olarak Karşılaştığınız Bürokratik Problemleri çözmek için nasıl bir yol izlersiniz? Sorusuna ilişkin katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f = 7) “üst makamlarla görüşerek” olarak ifade etmiştir. Katılımcıların bu soruya yönelik olarak kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Üst makamlarla görüşüp çözmek.”

“Yorumlamaya dayalı sıkıntılar yaşadığımda ya beklerim tam bir düzenleme gelmesi için ya da yazılı bir görüş ile üst makamlardan yazısı isterim.”

“Amirlerimle birebir görüşerek.”

“Üst amirle iletişimle çözüm arama, itiraz, pasif direniş.”

“Çözüm yok üst yönetimin kapısını aşındırmak insafını kollamak.”

“Üst makam amirleri ile temasta bulunduğumda dile getiririm.”

“Daha çok ikili ilişkiler ve iletişim ağını güçlü tutarak. Genelde ikili ilişkilerden yararlanmak durumunda kalınmaktadır. Böylece çözüm adına zaman minimum seviyeye indirilmektedir.”

“İkili görüşmeler. İkili ilişkiler.”

“İşlemlerimi ikili ilişkilerde yürütmeyi düşünürüm.”

“Genellikle hiyerarşik ve prosedür açıdan yetkiler çerçevesinde hareket ederim.”

“Kanunun verdiği yetki çerçevesinde, yasal mevzuatın dışına çıkmadan resmi yollardan çözüme gitmek.”

“Resmi yazı veya telefon görüşmeleri ile izinlerle.”

“Mevzuatın gereklerini yerine getiririm.”

“Tanıdık tecrübeli arkadaşlarımdan yardım alırım.”

“Okul müdürlerinin eğitim verilerek uzmanlaştırılması ve yetki verilmesi, denetim sisteminin kurulması ve caydırıcı yaptırımlar olması.”

“Duruma ve ortama uydurmaya çalışırım.”

“Genellikle tarafsız davranarak problemlere objektif çözüm üretmeye çalışırım.”

Araştırmada “Okul müdürü olarak karşılaştığınız bürokratik problemleri kimlerle yaşarsınız?” sorusuna dair görüşler Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3. Okul müdürlerinin karşılaştığı bürokratik problemleri yaşadıkları kişi ve kurumlara yönelik ifadeleri.

Temalar	f
Üst yönetimle ve diğer kamu kuruluşlarıyla	13
Bağlı bulunduğum il ilçe MEM	5
Eğitim-öğretimin paydaşı olan tüm kişilerle	2
Öğretmenlerle	1

Tablo 3'te, okul müdürlerinin karşılaştığı bürokratik problemleri kimlerle yaşarsınız? Sorusuna yönelik olarak katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların tamamı (f=13) "üst yönetimle ve diğer kamu kuruluşlarıyla" olarak ifade etmiştir. Katılımcıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

*"Genellikle üstlerimizle bürokratik problem yaşamaktayız."*

*"Üst makamlarla."*

*"Genellikle üst yönetimle ve diğer kurum ve kuruluşlarla."*

*"Ben genelde devlet kurumlarının belediyelerle kopukluğu belgeler konusunda belli bir standartın olmaması sebebiyle sorun yaşıyorum. Bir de seçilmişlerle atanmışlar arasındaki devlet kültürünün olmaması da ayrıca sorun."*

*"Yani MEB. Kaymakamlık çalışanlarının yani memurların devlete hesap verip seçilme kaygısı yaşamaması devlet kültürünü uygularken faydalı oluyor."*

*"Merkezi birimler, yerel yönetimler, hizmet sağlayıcı kurumsal firmalar."*

*"Denk veya üst kurumlar ile STK ve üniversiteler ile."*

*"Bağlı bulunduğum ilçe MEM. Günümüzde teknolojinin geldiği noktada gereksiz olan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, donanımlı ve yeterli olmayan öğretmenler. İl, İlçe, MEM. İl ve ilçe yöneticileri."*

*"Eğitim öğretimin paydaşı olan tüm kişiler."*

*"İşine daha az hâkim idareci çalışanlarla"*

*"Özellikle şube müdürleri ve şeflerle."*

*"Öğretmenler ile"*

Araştırmada "Yaşadığımız bürokratik problemlerin motivasyonunuza etkisi nasıldır?" sorusuna dair görüşler Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. Okul müdürlerinin yaşadıkları bürokratik problemlerin motivasyonlarına etkisine yönelik ifadeleri.

Temalar	f
Olumsuz etkiler motivasyonumuzu düşürür	15
Olumlu yönde etkiler	2
Etkilemez	3

Tablo 4'de, okul müdürlerinin yaşadıkları bürokratik problemlerin motivasyonlarına etkisine yönelik olarak katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f=15) "olumsuz etkiler motivasyonumuzu düşürür" olarak ifade etmiştir. Katılımcıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

*"Daha fazla motivasyon sağlar. Görevimi yerine getirirken üst seviye istekli olurum. Ters yönde motive olurum. Kendi mahallinde kendim çözmeye odaklanırım."*

*"Motivasyonumu bozmadan yasal olarak olması gerekeni yapar yoluma devam ederim."*

*"Ebettteki çalışma azmimiz de hayal kırıklıkları yaşamaktayız. Ancak yılmak anlamında asla, hemen yeni bir yol açma seçeneğine göre çözüm üretmeye çalışıyoruz."*

*"Hayal kırıklığı oluyor. Bazen bir kaşık suda boğulduğunu düşünüyorum."*

*"Motivasyonumu bozmasına izin vermemeye çalışırım. Ama yine de biraz etkilenirim."*

*"Yaşanılan bürokratik problemler iş ve işlemlerde enerjimizi düşürmektedir."*

*"Bazı durumlarda karşılaşılan bürokratik sorunlar motivasyonu düşürüyor olsa da mesleki etik ilkeleri gereği profesyonel davranılmalıdır."*

*"Bürokratik problemler motivasyonu düşürüyor problemlerle uğraşırken yapılacak olan işlerde yavaşlıyor."*



*“Motivasyonunu düşürüyor, değersiz hissettiriyor.”*

*“Azmimizi kırsalar da yapacağım işlerde inadına ısrar ederim.”*

Araştırmada “Yaşadığınızın bürokratik problemlerin kurumunuza yansımaları nasıldır?” sorusuna dair görüşler Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5. Okul müdürlerinin yaşadıkları bürokratik problemlerin kuruma yansımalarına yönelik görüşler.

Temalar	f
Olumsuz olarak yansıyor ve işlemlerde aksaklıklara ve gecikmelere neden oluyor	17
Gerginlik ve güvensizlik yaratıyor	2
Aidiyete zarar veriyor.	1

Tablo 5’de, okul müdürlerinin yaşadığı bürokratik problemlerin kuruma yansımalarıyla ilgili görüşleri incelenmektedir. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümü (f=17) “olumsuz olarak yansıyor ve işlemlerde aksaklıklara ve gecikmelere neden oluyor” olarak ifade etmiştir. Katılımcıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

*“Gerginlik ve güvensizliğe neden oluyor.”*

*“Kurum huzurunu bozuyor, aidiyet duygusunu azaltıyor.”*

*“Olumsuz yansımaları olabiliyor.”*

*“Kurum iş ve işlemlerinde aksaklıklar.”*

*“Kurumun düzenini iş ve işlemlerin yerine getirilmesini etkilemez ancak gecikmelere neden oluyor.”*

*“Sorunların geç çözüme kavuşturulmasına sebep olmaktadır.”*

*“Kurumda işler yavaşlıyor, tüm kadronun motivasyonu düşüyor.”*

*“Belirsizlik ile birlikte zaman, enerji ve iş kaybına sebep oluyor.”*

*“İşlerin aksamasına neden oluyor. Olumsuz olarak etkiliyor.”*

*“Hantal yapının olması ve dönüşümün zor olması yönünde olumsuz yansıyor.”*

*“İşler zamanında ve istediğim gibi sonuçlanmıyor yarım olan işten de bir hayır gelmiyor.”*

## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

### **Sonuç ve Tartışma**

Okul müdürlerinin, idari ve öğretimle ilgili birçok sorumluluğu vardır. Okullarının başarılı ve etkili olabilmesi bu sorumluluklarını yerine getirirken karşılarına çıkan problemleri çözebilme becerileriyle yakından ilgilidir. Yönetimin vazgeçilmez bir parçası olan bürokratik yapı, okul yönetimi sürecinde bütün okulu etkileyen sorunlara neden olabilmektedir. Okul müdürlerinin karşılarına çıkan bürokratik problemlerin neler olduğu, problemlerin etkileri ve okul müdürlerinin bu problemleri nasıl çözdüğü, yönetim sorunlarının giderilmesinde ve okulların başarısını arttırmak açısından önemlidir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin görev süreleri boyunca karşılaştıkları bürokratik problemlerle ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirmesinde ve okulun başarıya ulaşmasını sağlamada karşılaştıkları problemleri çözme becerisi oldukça büyük önem taşımaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma gurubunu, İzmir İli Karabağlar ilçesi ilkokullarında görev yapan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma gurubu amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma verileri araştırmacının geliştirdiği yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin karşılaştıkları bürokratik problemlerin başında gereksiz bürokratik işlem ve yazışmaların fazlalığının geldiği belirlenmiştir. Okul müdürleri genellikle yaşadıkları bürokratik problemlerin okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini, bu problemlerin kurumlarına olumsuz olarak yansarak işlemlerde aksaklıklara ve gecikmelere neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise bürokrasinin getirdiği problemlere çok fazla takılmadığını ve işlerini yapmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç alanyazındaki pek çok çalışmayla örtüşmektedir (Bozkulak, 2010; Balıkcı, 2016; Keman, 2019).

Ayrıca, okul müdürleri, bürokratik problemleri en çok üst yönetimle ve diğer kumu kuruluşlarıyla yaşadıklarını, karşılaştıkları bürokratik problemleri çözmek için en çok üst makamlarla görüştiklerini ifade

etmişlerdir. Buluç (2009), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile bürokratik yapı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak yaptığı çalışmada, bürokrasinin merkeziyetçilik özelliğine vurgu yaparak yetkilerin daha üst birimlerde toplandığı, bu nedenle de işlerin yavaş ilerlediğini, basit işler için bile üst birimlerden cevap beklendiğini ve yetki dahilinde hiyerarşik bir yolla yapılan aktarımların işleri gereğinden fazla uzamaya neden olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin bürokratik problemlerin daha çok üst birimlerle yaşadığını ve üstleriyle daha fazla iletişime geçmek zorunda bıraktığının bir kanıtı sayılabilir. Balıkçı'nın (2016) okul müdürleriyle yaptığı görüşmeler, okul müdürlerine tanımlanan bürokratik rolün mevzuat, yetki ve yasal güç olarak gördüklerini, bu gücü ve yetkiyi etkili kullanmak için problemleri öncelikle etkili iletişim ağı kurmak gerektiğini, eğer iletişimle çözülemezse mevzuattan aldıkları yetki ve yasal güce başvurduklarını belirtmiştir. Belirtilen bu görüşler, bu çalışmanın da sonuçlarıyla uyumludur. Okul müdürlerinin üst makamlarla görüşmeleri ifadesinin ardından en fazla başvurulan bürokratik çözüm yönteminin iletişim olduğu belirtilmiştir. Yetki gücü ise bunlardan sonra başvurulan bir yöntem olarak görünmektedir.

### Öneriler

Okullardaki bürokratik problemleri en aza indirmek adına gereksiz bürokratik işlemlerin ve yazışmaların azaltılması için altyapı çalışmalarına ağırlık verilebilir.

Yetkili üst birimlerin basit işlemleri hızlandırmak üzere yetkilerinin artırılması ya da okul müdürlerine daha açık ve net yönlendirmeler yapılarak ilgili makama doğrudan yönlendirilmesi sağlanabilir.

Okul müdürlerinin motivasyonlarının yüksek bir şekilde çalışmalarını sağlamak adına müdürlerin yaşadıkları bürokratik problemlerin çözüme kavuşturulması için sistematik çalışmalar yapılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Balıkçı, A. (2016). "Bürokrasi ve Gündelik Hayat Bağlamında Okul Müdürlüğünün İncelenmesi", Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Buluç, B. (2009). "İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Education and Science*, 34(152), 71-86.
- Buluç, B., Sulak, S. E. ve Serin, M. K. (2011). "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 605-618.
- Köksal, K. ve Öntaş, T. (2012). "İlköğretimde Yönetimsel ve Örgütsel Sorunlar", *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Mete, U. (2018). "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özgün, M. (2018). "Lise müdürlerinin bilinçli farkındalıkları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tortop, N., İsbir, E.G. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*. Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara.
- Keman F. Y. (2019). "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntaş, E. (2008). "Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki" Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kösterelioğlu, M. (2007). "Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aslan, A. (2002). *Yaratıcı Problem Çözme- Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Avcı, Ö. Y. (2015). "Okul yöneticilerinin olumsuz değerlendirilme korkusu ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Bozdemir, Y. (2012). "Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Bozkulak, P. B. (2010). "Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2001). "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(3), 297-309.
- Erdoğan, N. (2004). "İlköğretim yöneticilerinin problem çözme becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya