



Uluslararası Sosyal
Bilimler Akademisi
Dergisi (USBAD)

Yıl 7, Year 7, Sayı 19, Issue 19, Eylül 2025, September 2025

e issn: 2687-2641

International Journal of
Social Sciences
Academy (IJSA)



Özgünlük kontrolü



Authenticity process

DOI: 1703483

Makale türü: Araştırma
makalesi

Article type: Research
article

Geliş tarihi 21.05.2025

Submitted date

Kabul tarihi 16.08.2025

Accepted date

Elektronik yayın tarihi 20.09.2025

Online publishing date

Atıf Bilgisi / Reference Information

Süre, E., Öztürk, O., & Göktürk, Ş. (2025). Michael Lipsky'nin "Sokaktaki Bürokrasi" Kitabının Eğitim Yönetimi Bağlamında İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi / International Journal of Social Sciences Academy*, 7(19), 633-669.

MICHAEL LIPSKY'NİN "SOKAKTAKİ BÜROKRASİ" KİTABININ EĞİTİM YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Emrah SÜRE¹, Orkun ÖZTÜRK, Şöheyda GÖKTÜRK

Öz

Bu araştırmanın amacı, Michael Lipsky'nin "Sokaktaki Bürokrasi" adlı kitabının argümanlarını eğitim yönetimi bağlamında inceleyerek, kamu hizmetlerini yürüten alt kademe bürokratların (öğretmenler, polisler, hukukçular gibi) rolleri, karşılaştıkları ikilemler ve yetkileri hakkında yeni bir perspektif sunmaktır. Nitel araştırma yaklaşımına göre tasarlanan bu çalışmada, doküman incelemesi tekniği kullanılarak, Lipsky'nin kitabındaki temel argümanlar ve örnek olaylar derinlemesine incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, sokaktaki bürokratların yalnızca siyasa uygulayıcısı olmadığını; aksine, sahip oldukları takdir yetkisi sayesinde çeşitli stratejiler kullanarak siyasa oluşturma sürecinde de etkin rol oynadıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, söz konusu bürokratların merkezi

¹ Doktorant, Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, emrahsure@gmail.com, Orcid: 0009-0006-3893-3801

otoriteler tarafından denetlenmesinin, işlerinin doğası gereği karmaşık ve çok boyutlu bir yapı arz ettiğini göstermektedir. Ayrıca, profesyonelleşme, politikaların amaçlandığı gibi uygulanmasında tek başına bir çözüm sunmazken, stratejik teşvikler, destekleyici eleştiri ve bürokratlara yapılan yatırımın daha etkili sonuçlar doğurabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, kamu hizmetlerinin başarısının sadece verimlilikle değil, aynı zamanda duyarlılık, adalet ve vatandaşların güveniyle de ölçülmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sokaktaki Bürokrasi, Sokaktaki Bürokratlar, Takdir Yetkisi, Eğitim Yönetimi, Kamu Hizmetleri.

An Analysis of the Book 'Street-Level Bureaucracy' in the Context of Educational Administration

Abstract

The purpose of this research is to present a new perspective on the roles, dilemmas, and authority of street-level bureaucrats (such as teachers, police officers, and lawyers) who provide public services, by examining the arguments in Michael Lipsky's book "Street-Level Bureaucracy" within the context of educational administration. Designed with a qualitative research approach, this study deeply analyzed the core arguments and case examples in Lipsky's book using the document analysis technique. The findings of the research reveal that street-level bureaucrats are not merely policy implementers; rather, they play an active role in the policy-making process by using various strategies through their discretionary power. This situation indicates that the supervision of these bureaucrats by central authorities presents a complex and multidimensional structure due to the nature of their work. Furthermore, it was concluded that while professionalization alone does not offer a solution for the intended implementation of policies, strategic incentives, supportive criticism, and investment in bureaucrats can yield more effective results. Consequently, the study emphasizes that the success of public services should be measured not only by efficiency but also by responsiveness, justice, and citizen trust.

Keywords: Street-level Bureaucracy, Street-Level Bureaucrats, Discretion, Educational Administration, Public Services.

Eserin Künyesi

Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services
(Sokaktaki bürokrasi: Kamu hizmetlerinde bireyin ikilemleri), Russell
Sage Foundation. ISBN: 978-1610446631

GİRİŞ

Bürokrasi, modern devletin işleyişinde temel bir örgütsel yapı olarak kabul edilmektedir. Max Weber'in tanımladığı biçimiyle bürokrasi; görevlerin hiyerarşik bir yapı içerisinde uzmanlaşmış memurlar aracılığıyla yürütüldüğü, kurallar ve prosedürlerle belirlenmiş, rasyonel ve biçimsel bir yönetim modelidir (Weber, 1922). Bu yapı, kamu hizmetlerinin sürekliliğini, tarafsızlığını ve etkinliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak bürokratik sistemler, özellikle uygulama düzeyinde çeşitli yapısal ve işlevsel sorunlarla karşı karşıya kalmakta; kuralların katılığı, esneklik eksikliği ve vatandaşla kurulan ilişkilerin biçimselliği gibi nedenlerle eleştirilmektedir. Bu noktada, Michael Lipsky'nin ortaya koyduğu "sokaktaki bürokrasi" kavramı, kamu politikalarının sahadaki uygulayıcılarının – yani öğretmenler, polis memurları ve sosyal hizmet uzmanları gibi alt düzey kamu görevlilerinin – karar alma süreçlerinde ne derece etkili olduğunu sorgulayan alternatif bir bakış açısı sunmaktadır.

Sokaktaki bürokrasi, Michael Lipsky tarafından ilk olarak, 1969 yılında kaleme alınan "Toward a theory of street-level bureaucracy" (Sokaktaki bürokrasi teorisine doğru) makalesinde ve ilk kez 1980 yılında ve daha sonra 2010 yılında kitabın 30.yıl dönümü için hazırlanan ve genişletilmiş baskı olarak yayınlanan "Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services (Sokaktaki bürokrasi: Kamu hizmetlerinde bireyin ikilemleri)" kitabında dile getirilmiştir. Lipsky, sokaktaki bürokrasi kavramını, okullar, polis ve sosyal yardım idareleri, alt mahkemeler, hukuk hizmeti ofisleri ve bünyesinde görev yapan çalışanları dağıtılacak kamusal faydaların veya kamuya yüklenecek

yaptırımların tahsisine ilişkin kararlarda geniş takdir yetkisine sahip ve vatandaşlarla etkileşime giren diğer kamu kurumları olarak tanımlamıştır. Bahsi geçen kurumlar, kamu hizmetlerinin alıcısı konumunda bulunan vatandaşların dolaylı olarak inşa ettikleri devleti ve onun sunmuş olduğu kamu hizmetlerini doğrudan deneyimledikleri yerler olarak ifade edilmiştir (Lipsky, 2010).

Söz konusu kitabı Türkiye’de büyük ölçüde devlet tarafından bir kamu hizmeti olarak sunulan ve kamu hizmetleri içerisinde önemli bir hacme sahip eğitim hizmeti temel alınarak incelemek önemlidir. Zira, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) 2023-2024 öğretim yılı verilerine göre, bakanlık bünyesinde resmi okullarda 993.393’si kadrolu 44.421’i sözleşmeli statüde görevli toplam 1.037.814 öğretmen görev yapmaktadır. MEB’e bağlı özel okullardaki sayı ile birlikte görev yapmakta olan öğretmen sayısı 1.114.336 olarak istatistiklere yansımaktadır (MEB, 2024). Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı “Kamu Sektörü İstihdam Sayıları 2024” verilerine göre ise kamuda 5.241.753 kamu görevlisi istihdam edilmektedir (SBB, 2024). Kamuda görev yapan öğretmenlerin görevli memurlara oranı bu iki veri baz alınarak hesaplandığında yaklaşık olarak %21 olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu hizmetleri açısından oldukça büyük bir orana sahip eğitim hizmetleri çalışanlarının, Lipsky’nin ifadesiyle, eğitim yönetimi politikalarına, “sokakta nasıl şekil verdikleri ve hatta bu politikaları sokakta nasıl yeniden oluşturdıkları” kitaptaki bilgiler ışığında incelemeye değer olarak görülmüştür.

Weick’e (1976) göre, eğitim örgütlerinin yönetimi diğer örgütlerin yönetiminden farklıdır. Bu farklılığın kaynağında, eğitim örgütlerinin yapı ve hedeflerinin, endüstriyel örgütler gibi teknik standartlar açısından tam olarak tanımlanamayacağı varsayımı yatmaktadır. Sıkı kontroller, aksayan yönlerin ele alınarak hemen düzeltilmesi, iş tanımlarını keskin çizgilerle birbirinden ayırmak, çalışma koşulları açısından rutinler geliştirmek ve emirleri sıkı sıkıya takip etmek gibi durumlar eğitim örgütlerinde pek mümkün görünmemektedir (Uğurlu, 2007). Ayrıca öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin fiziksel, zihinsel ve

psikolojik özellikleri, teknik yeterlikleri ve sahip oldukları inanç ve değerler sistemi, sistemin üst basamaklarında oluşturulan eğitim politikasına sınıfta yön vermekte ve bir ölçüde onu şekillendirmektedir (Başar, 1995).

Hoy ve Miskel (2020), insanların, örgütlerde birbirleriyle etkileşimde bulunurken, genellikle resmi olmayan ilişkiler ağı kurduklarını öne sürmüştür. Bu ağ, bireylerin davranışlarını etkileyen önemli bir rol oynar. Resmi rollerin yanı sıra, gayriresmî roller, normlar, değerler ve liderlik biçimleri de bireylerin davranışlarını belirleyen faktörlerdir. Bir başka açıdan okullar her ne kadar bürokratik devlet kurumları olarak yapılandırılırsalar da çalışanlarının ortaya koymuş oldukları beceriler bakımından profesyonel bir yapı göstermektedirler. Profesyoneller, işlerini kendileri denetleyerek ve meslektaşlarından bağımsız bir şekilde çalışarak daha fazla özerklik kazanırlar. Aynı zamanda, hizmet sundukları hizmet alıcılarla yakın bir ilişki kurarak işlerini daha etkili bir şekilde yürütürler. Örneğin, okul sistemindeki öğretmen özerkliği, yapısal gevşekliği beraberinde getirebilir. Öğretmenler, sınıfta yalnız çalıştıkları ve üstleriyle meslektaşlarının doğrudan denetimi dışında bir ortamda oldukları için, bu durum onlara geniş bir takdir yetkisi sunar. Profesyonel yapılar, karar verme yetkisinin çoğunlukla profesyonel personele devredildiği sistemlerdir. Bu yapılar içinde, üyeler uzmanlıkları sayesinde önemli kararlar alabilme yeteneğine sahip kabul edilirler. Katı kurallar yerine, yol gösterici ilkeler ve esnek prosedürler bulunur. Öğretmenler gibi profesyoneller, örgüt içindeki karar alma süreçlerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptirler (Mintzberg, 2015; Hoy & Miskel, 2020). Bu açıdan, eğitim-öğretim hizmetlerinin sunumunda geniş takdir yetkisine sahip olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin rolleri, çalışma koşulları, uygulama kalıpları ve gelecek tasviri Lipsky'nin perspektifinden incelemeye değer görülmektedir.

Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, Michael Lipsky'nin Sokaktaki Bürokrasi adlı eserini eğitim yönetimi bağlamında analiz etmektir. Nitel araştırma desenine göre yapılandırılan çalışmada, veri toplama yöntemi olarak “doküman incelemesi” tekniği kullanılmıştır. Eserde sunulan bölümler ve örnek olaylar, betimsel analiz yoluyla sistematik biçimde değerlendirilmiştir.

Bulgular

Michael Lipsky'nin Sokaktaki Bürokrasi adlı kitabı, yazarın önsözü ile başlamaktadır. Kitap, sokak düzeyinde görev yapan kamu görevlilerinin karar alma süreçlerine etkisini ve kamu politikalarının uygulamadaki biçimlenişini ele alan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Toplam on dört bölümden oluşan eserde, sokaktaki bürokratların rolü, takdir yetkisi, vatandaşlarla ilişkileri, performans ölçümü, kaynak yetersizlikleri ve bürokratik yapılar içerisindeki konumları gibi temel kavramlar ayrıntılı biçimde tartışılmaktadır. Bu kapsamda, her bölüm kendi içerisinde belirli bir temayı merkeze alarak, eğitim yönetimi bağlamında da değerlendirilebilecek nitelikli analizler içermektedir.

Önsözde bahsedildiği şekliyle, kitap temel olarak iki farklı iddia ortaya koymaktadır. İlk olarak, sokaktaki kamu çalışanları (öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, polis memurları vb.), çoğu zaman sınırlı kaynaklar, zaman ve bilgiye sahip oldukları için, kararlarını belirli standartlar yerine, rutinler ve psikolojik stratejilerle yönetirler. Kamu çalışanları sahip oldukları takdir yetkisi ile hiyerarşinin üst basamaklarında oluşturulmuş politika hedeflerini görev yaptıkları çalışma koşulları açısından şekillendirme ve yeniden üretme gücüne sahiptir. Aynı zamanda, kullandıkları çeşitli mekanizmalar aracılığıyla hizmetlerin kalitesini ve davranışları önemli ölçüde etkileyebilme kapasiteleri bulunmaktadır. İkinci olarak, rehberlik danışmanları, hakimler, polis memurları ve sosyal hizmet uzmanları gibi farklı kamu görevlilerinin işlerinin, bazı yapısal benzerlikler taşıdığı görülmektedir. Yazar, bu

benzerliklerin, farklı kamu rollerinin birbirleriyle karşılaştırılmasını mümkün kılarak, bu rollerin nasıl benzeştiğini ve farklılaştığını anlamamız konusunda yeni bir bakış açısı sunduğunu ifade etmektedir (Lipsky, 2010).

Kitapta, kamu hizmeti sunan mesleklerin karşılaştığı temel bir paradoksa dikkat çekilmektedir. Bir yandan, yukarıda bahsi geçen mesleklerin çalışma hayatı, siyasi süreçlerden gelen politika hedeflerine ulaşmak için yasa, yönetmelik, yönerge vb. gibi genellikle belirli kurallar ve yapılarla kurgulanmışken, diğer yandan verilecek hizmetin durumuna uygun olarak doğaçlama yapmayı ve bireysel duruma daha fazla duyarlı olmayı gerektirmektedir. Yani, kamu hizmetinin sunumunda görev alan kamu görevlileri hem belirli kurallara uymak zorunda kalmakta, hem de esneklik ve bireysel yaklaşım göstermeleri beklenmektedir. Ayrıca, halk, kamu hizmetini veren kamu görevlilerinden, sıradan durumların ötesinde özel veya olağanüstü bir durumla karşılaşıldığında müdahale etmeye açık olmalarını beklemektedir. Bu durum hem mesleklerin çalışma süreçlerinde bir dengenin bulunması gerektiğini vurgulamakta hem de kamu hizmetlerinde görev yapan görevlilerin hizmet sunumunda karşılaştıkları ikilemleri yansıtmaktadır (Lipsky, 2010).

Kamu görevlileri, kamuda hizmet etme idealleri ve kariyer yapma olanakları sebebiyle kamu istihdamını tercih etmektedirler. Başta öğretmenler ve sokaktaki diğer kamu görevlileri sosyal açıdan yarattıkları değer için görevlerini kamuda sürdürmek isterler. Gerek mesleklerinin gerekse hizmet verdikleri kesimin zorlayıcı tutumları ve talepleri birleştiğinde hizmet ideallerini sürdürme noktasında sokak düzeyindeki çalışanlar zorlanmaktadır. Öğretmenler kalabalık sınıflarla uğraşmak durumunda kalmakta, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına cevap vermek isterken kendilerini bir sınıf dolusu öğrenciyle uğraşmak zorunda bulmaktadır. Bu yönüyle, özellikle eğitim örgütlerinde göreve başlayan öğretmenlerin ilk yıllardaki mesleki ideallerini kaybettikleri ve her bir öğrencinin yüksek seviyelere ulaşması yönündeki mesleki ideallerinden zamanla vazgeçtikleri ileri sürülmektedir. Kamuda

çalışanların çok az bir kısmının mesleğin ilk yıllarında istifa seçeneğini kullandığını belirten Lipsky, kalan çalışanların zaman içerisinde halkın beklentileri ve işin gereklilikleri arasında denge bulduklarını ifade etmektedir (Lipsky, 2010).

Birinci bölüm olan “Sokaktaki Bürokratların Kritik Rolü” başlığında, yazar alt düzey çalışanlar olarak görülen birçok kamu görevlisinin eylemlerinin, gerçekte devlet tarafından sunulan kamu hizmetlerinin bütününe oluşturduğunu ifade etmektedir. Sokaktaki bürokratların bireysel kararları, toplu olarak kurumsal politikaları şekillendirmekte veya mevcut politikalara eklenmektedir. Bu durum, merkezi hükümet politikalarının nasıl uygulandığını doğrudan etkilemektedir. Vatandaşlar politikayı yapanlardan ziyade, örneğin kendi veya çocuklarının öğretmenleri, devriye gezen polisler vb. durumlardaki uygulamalar aracılığıyla politikaları deneyimlemektedirler. İşleri sırasında vatandaşlarla doğrudan etkileşime giren ve işlerinin yürütülmesinde önemli ölçüde takdir yetkisine sahip olan kamu hizmeti çalışanları, bu bölümde sokaktaki bürokratlar olarak adlandırılmaktadır. İş gücüne oranla sokakta vatandaşla birebir temas halinde olan önemli sayıda bürokrati istihdam eden kamu hizmeti kurumları ise sokaktaki bürokrasi olarak ifade edilmiştir (Lipsky, 2010).

Yazar, "sokaktaki bürokratların" vatandaşlarla olan etkileşimlerinin, kamu hizmetlerinin sunumunda ve toplumsal tartışmalarda önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bürokratların kararları, vatandaşların yaşamlarını doğrudan etkiler ve devlet politikalarının uygulanmasında kritik bir öneme sahiptir. Örneğin, öğretmeni tarafından yüksek düzeyde akademik başarı göstereceğine inanılan öğrenciler, bu seviyede olmayan akranlarına göre başarı seviyesini yukarı çekme olasılığına daha yakın görünmektedirler. Aynı zamanda, bu bürokratlar, sosyal kontrolün araçları olarak da işlev görürler ve kamu hizmetlerinin kapsamı ve doğası üzerine devam eden tartışmaların merkezinde yer alırlar. Öğretmenler, öğrencileriyle olan etkileşimlerinde okula, kendilerine ve eğitim-öğretim etkinliklerine yönelik uygun tutum beklentilerini iletmekte ve uygulamaktadırlar.

İkinci bölüm olan "Politika Yapıcılar Olarak Sokaktaki Bürokratlar" başlığında, yazara göre, sokakta hizmet veren kamu görevlileri, sahip oldukları profesyonel statü ve geniş takdir yetkileri sayesinde politika yapım sürecinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu bürokratlar, vatandaşlarla etkileşimlerinde geniş bir takdir yetkisi kullanarak kararlar almakta ve bu kararlar, zamanla kurum politikalarını şekillendirmekte veya mevcut politikalara eklenmektedir. Sahip oldukları takdir yetkisi ve örgütsel otoriteden nispeten uzak olmaları, söz konusu bürokratların bir anlamda politika oluşturma rollerinin temelini oluşturmaktadır.

Geleneksel örgüt teorileri, alt düzey çalışanların üst düzey yöneticilerin beklentileri doğrultusunda hareket ettiğini varsayarken, gerçekte bu durum her zaman geçerli değildir. Özellikle kamu kurumlarında, sokaktaki bürokratlar, üst düzey yöneticilerin hedeflerini ve bakış açısını paylaşmayabilirler. Bu durum, farklı çıkarların, meşruiyet algılarının ve teşvik mekanizmalarının varlığından kaynaklanabilmektedir. Lipsky'ye göre, sokaktaki bürokratlar, kendi çıkarlarını takip etmek için çeşitli stratejiler kullanabilmektedirler. Aşırı devamsızlık, işten ayrılma gibi çalışmama davranışları, çalma, hile, kasıtlı israf gibi kuruma karşı saldırganlık, yabancılaşma ve ilgisizlik gibi kurum üzerindeki olumsuz tutumlar sokaktaki bürokratların kullandığı stratejilerden bazıları olarak ön plana çıkmaktadır.

Lipsky, bu bölümde ayrıca sokaktaki bürokratlar ve onların yöneticileri arasındaki farklılıkları da ele almıştır. Sokaktaki bürokratlar ve onların yöneticileri arasındaki farklılıklar birçok açıdan ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki iki kesimin arasındaki öncelik kabulünden kaynaklanmaktadır. Sokaktaki bürokratlar, işin tehlikelerini ve rahatsızlıklarını en aza indirmek, gelirlerini ve kişisel tatmini en üst seviyeye çıkarmakla ilgilenmektedirler. Öte yandan, yöneticiler ise genellikle üretkenlik ve etkinlikle ilgilenmektedirler. Örneğin, telafi eğitim programlarına katılmaları istenen ancak bunlara inanmayan öğretmenler bu politika hedeflerine çeşitli şekillerde direnebilmektedirler. İkincisi, sokaktaki bürokratların ve yöneticilerin

politika hedeflerine yaklaşımları arasındaki farklılıktan kaynaklanan ve sokaktaki bürokratların yukarıdan gelen politika hedeflerine karşı oluşturdukları direnç veya başa çıkma mekanizmaları olarak ifade edilmektedir. Lipsky tarafından yöneticiler ve sokaktaki bürokratlar arasındaki farklılıklardan üçüncüsü, rol çıkarları ve özerklik noktasında ele alınmıştır. Lipsky’e göre, sokaktaki bürokratlar, işi tamamlamanın gerekliliklerini sağlamada ve özerkliklerini koruma ve genişletmede rol çıkarına sahiptirler. Yöneticiler ise daha çok sonuca odaklanmakta ve çalışanların takdir yetkisini kısıtlamaya çalışmaktadırlar. Sokaktaki bürokratlar, kendi kişisel adalet standartları ile hareket edebilmektedirler. Örneğin, öğretmenler tüm çocukların kendi ilgisini hak ettiğini kabul etmekte ancak bazılarının diğerlerinden daha fazla ilgiye ihtiyacı olduğunu düşünebilmektedirler.

Üçüncü bölüm olan “Kaynak Sorunu” başlığında, yazar sokaktaki bürokratların karşı karşıya kaldıkları kaynak yetersizliklerini ve bu durumun kamu hizmetlerinin sunumu üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde ele almaktadır. Kamu hizmetlerinin sunumuna etki eden kaynak sorunlarının doğasına etki eden ilk durum sokaktaki bürokratların sınırlı zaman ve bilgi sorunudur. Çoğu kamu hizmetinde bürokratik karar verme, sınırlı bilgi ve zaman koşulları altında gerçekleşmektedir.

Sokaktaki bürokratların çalışma koşullarını etkileyen bir başka durum ise yoğun iş yükü ve zaman kısıtlaması olarak ifade edilmektedir. Bu durum, sokaktaki bürokratların yoğun iş yükü karşısında yeterince zaman ayıramaması ve çok hızlı karar almaları gerektiği sonuçlarını doğurmaktadır. Yazarın ifadesiyle, kaynak yetersizliğinin eğitim öğretimdeki yansıması olarak bu durum, öğretmenler için aşırı kalabalık sınıflar (yetersiz malzemeler), iyi bir öğretimin gerektirdiği kişisel ilgiyi gösterememeleri anlamına gelmektedir. Yüksek öğrenci-öğretmen oranları ayrıca öğretmenlerin düzeni korumaya dikkat etmeleri ve öğrenme etkinliklerine daha az dikkat etmeleri gerektiği anlamına gelmektedir.

Sokaktaki bürokratların yaşadıkları kaynak sorununa kimi zaman örgütsel faktörler neden olmaktadır. Özellikle kurumlarda evrak işleri,

kırtasiyecilik vb. işlere fazlaca önem verilmesi, sokaktaki bürokratların kendilerinden kamu hizmeti bekleyen vatandaşlara daha az vakit ayırmalarına yol açmaktadır. Öğretmenler açısından bu durum, özellikle gereksiz birçok formun doldurulması veya ders planı vb. evrak işlerinin gereğinden fazla kâğıt üzerinde istenmesi gibi durumlar, öğretmenlerin öğrencilerin eğitsel faaliyetlerine ayırdıkları zamanı azaltmaktadır. Öte yandan, destek hizmetlerinin eksikliği de yazar tarafından sokaktaki bürokratların maruz kaldıkları bir diğer kaynak sorunu olarak ifade edilmektedir. Örneğin, sokaktaki bürokratlar olarak kamu eğitimi sunumunda liderlik görevi üstlenen okul yöneticileri bir yandan eğitim öğretim faaliyetlerinin belirlenen hedeflere uygun şekilde yürütülmesini sağlarken bir yandan da aslında uzmanlık alanları içerisinde bulunmayan mali ve teknik konularda da hizmet vermek zorunda kalmaktadır.

Sokaktaki bürokrasinin kamu hizmeti sunumundaki bağlamını etkileyen bir başka husus arz ve talep dengesi olarak yazar tarafından ifade edilmiştir. Lipsky'e göre, sokaktaki bürokrasilerdeki talep genel olarak devletin yarattığı arzı aşmaktadır. Bu durum, ek kaynaklar sağlansa bile zamanla ek taleplerin artması ve kaynak yetersizliğinin devam etmesi ile sonuçlanmaktadır. Kamu hizmetlerine talep, sadece vatandaşların ihtiyaçları değil, aynı zamanda devletin hizmet sunma çabalarıyla da şekillenmektedir. Hizmetlerin erişilebilirliği arttıkça, talep de artmaktadır. Lipsky'nin vermiş olduğu "911" örneğinde olduğu gibi kamu tarafından sunulan hizmet programları zaman içerisinde bu hizmetlerin etkisinin genişlemesiyle ve sunulan hizmetlerin birçok vatandaş tarafından giderek daha yaygın şekilde kullanılmasıyla sonuçlanacaktır (Lipsky, 2010). Ülkemizde, Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi'nin (CİMER) paylaştığı sayılar incelendiğinde 2018 yılından beri toplamda 35 milyon vatandaşın dilekçe ve bilgi edinme kapsamında sistemi kullandıkları ve 2024 yılında ise kuruma 7 farklı türden toplamda 4 milyon 590 bin başvuru yapıldığı görülmektedir. Kurumun açıklamasına göre, "2024'te 867 farklı konu arasından ilk sırada, doğum saatini öğrenmek isteyen vatandaşların yoğun ilgisi nedeniyle "nüfus işlemleri" konusu yer aldı." ifadesi Lipsky'nin bahsettiği

şekliyle öngörülemez taleplerin harekete geçmesi durumuna güzel bir örnek olarak göze çarpmaktadır (CİMER, 2025).

Kamu hizmetinin sunumunda kaynak kısıtlamasına temel teşkil eden bir husus ise vatandaşlardan gelen niteliksel taleplerdir. Vatandaşlar, kamudan aldıkları hizmetin sadece miktarında artış talep etmemektedirler. Aynı zamanda, vatandaşlar hizmetin niteliği ile de yakından ilgilenirler. Fakat kısıtlı kaynaklar sebebiyle vatandaşlar tarafından talep edilen hizmetlerin sunumunda gerek niceliksel gerekse niteliksel iyileştirmeler gerçekleştirilmesi genellikle zor olmaktadır. Lipsky'nin vermiş olduğu örnekte olduğu gibi, 300 öğrencili ve ortalama sınıf mevcudunun 30 olduğu bir okulda ilave öğretmen görevlendirmesiyle öğretmen başına düşen öğrenci sayısı 27 olacaktır. Bu genel olarak öğretmen istihdamında %10'luk bir dramatik artışa denk gelirken, sınıf mevcudunun 30'dan 27'ye düşmesinin niteliksel boyutu ise sınırlı kalacaktır (Lipsky, 2010).

Dördüncü bölüm olan “Hedefler ve Performans Ölçümleri” başlığında, yazar sokaktaki bürokratların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları hedef belirsizlikleri ve rol çatışmalarını, bu durumların kamu hizmeti sunumu üzerindeki etkilerini ve bu sorunların temel nedenlerini kapsamlı biçimde incelemektedir. Hedef belirsizliği, rol belirsizliğine yol açabilmekte ve bu da çalışanların etkinliğini azaltabilmektedir. Rol belirsizliği hem bireysel performansı hem de örgütsel yönü etkileyebilmektedir. Bu yönüyle, vatandaşların bürokratik işleyişte artan söz sahibi olma istekleri ile profesyoneller olarak kamu hizmeti sunumunu gerçekleştiren sokaktaki bürokratların uzmanlıkları arasında gerilimler artmaktadır.

Lipsky'nin bu bölümde ele aldığı bir başka konu da sokaktaki bürokratların performanslarını ölçmedeki zorluk, bu durumun sonuçları ve bu zorlukların temel nedenleridir. Lipsky'e göre, sokaktaki bürokrasilerdeki iş performansını ölçmek son derece zordur. Bu zorluğun nedenlerinden ilki kamu sektörünün oluşturduğu ürünün değerlendirilmesidir. Sokaktaki bürokrasilerin ürünleri, piyasa işlemleriyle değerlendirilemeyen hizmetlerden veya takdir içeren

kararlardan oluştuğu için kalite standartlarını belirlemek ve denetlemek zordur. Örneğin, iyi eğitilmiş bir vatandaş yetiştirmek veya kamu güvenliğini sağlamak gibi amaçlar soyuttur ve somut ölçütlere dönüştürmek her zaman kolay olmamaktadır. Kamu hizmetlerindeki hedeflerin belirsiz doğası da performans ölçümünü zorlaştırmaktadır. Çalışanların denetimden görece uzak olması ve akran değerlendirmesinin zorlukları, performans ölçümünü olumsuz etkilemektedir. Yazarın ifade ettiği gibi, çoğu okulda öğretmenler müdürler tarafından nadiren sınıflarda ziyaret edilmekte ve o zaman da performansların gösterilebilmesi için yeterli bildirimde bulunulmaktadır.

Nitekim ülkemizde gerçekleştirilen bazı çalışmaların sonuçları da Lipsky'nin ifade ettiği bu durumla örtüşmektedir. Okullarda ders denetimlerinin okul müdürlerince yapılmasının profesyonelliğin kaybolması, objektif olunamaması, okul müdürlerinin denetim yetkinliğinin olmaması, okul müdürlerinin iş yoğunluğu ve denetim takibi yapma imkanının olmaması, okul müdürlerinin denetim görevi için yeterli bilgi birikimi ve donanımına sahip olmamaları, öğretmen ile aynı çalışma ortamında bulunmaktan dolayı denetim sonucunda tespit edilen eksikliklerin ifade edilmesi, eksikliklerin giderilmesi, yaptırım uygulamanın zorluğu gibi durumlar tespit edilmiştir (Gül, 2024). Birel ve Erçek (2019) yaptıkları çalışmalarında ise, okul yöneticilerinin öğretmenlerin denetiminde kullanılan ilke ve yöntemlerden ve ayrıca bu değerlendirmeyi yapabilecek yetkinlikten uzak oldukları bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, 17 Nisan 2015 tarihinde yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 54'üncü maddesinde, 6 Temmuz 2013 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanan 10. Kalkınma Planı'nda, kamuda performans değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi hedefi doğrultusunda öğretmen performans değerlendirmesine yer verildiği belirtilmiş olmasına rağmen söz konusu uygulama MEB'de çok fazla uygulama alanı bulamamıştır (MEB, 2018a).

Performans ölçümü zor olduğundan, kurumlar çalışanların eğitim ve deneyimi gibi göstergeleri dikkate almaktadırlar. Ancak, bu göstergelerin gerçek performansla ilişkisi çoğunlukla sorunlu ve yanıltıcı olabilmektedir. Lipsky'nin belirttiği gibi, daha az kıdemi olan bir öğretmen daha ilgili, enerjik, hırslı, daha güncel eğitim almış ve yeni tekniklere aşina olabilmekte ve düşük gelir grubuna mensup bir öğrenci topluluğuna karşı daha sempatik yaklaşabilmektedir. Öte yandan, kurumlar, kontrol aracı olarak kullanabilecekleri performans göstergeleri geliştirirler. Bu göstergeler, çalışanların davranışlarını etkiler, ancak etkinin sonucu her zaman kurumun veya kamuoyunun tercih ettiği yönde olmamaktadır. Kurumlar, çalışanların vatandaşlarla etkileşimine müdahale etmeden kolayca ölçebilecekleri yönlerini ölçme eğilimindedir. Örneğin, çalışanın zamanını nasıl geçirdiğine çok fazla dikkat edilmektedir. Sınıf kontrolü ve diğer disiplin göstergeleri, öğretmen değerlendirmelerinde önemli kriterler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bunlar, öğretmenin sınıfının özel bir müdahale olmadan uzaktan gözlemlenebilen yönlerini oluşturmaktadır. Kamuda performans ölçümünün önündeki bir başka zorluk ise çalışanların direnç göstermesidir. Sokaktaki bürokratlar, performans ölçümlerinin kendi özerkliklerini sınırlandıracağını düşünerek bu ölçümlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına direnirler (Lipsky, 2010).

Beşinci bölüm olan “Müşterilerle İlişkiler” başlığında, yazar sokaktaki bürokratlar ile vatandaşlar arasındaki ilişkinin doğasını ele almakta; vatandaşların kamu hizmetlerinin zorunlu ve kaçınılmaz alıcıları olmaları durumunu ayrıntılı şekilde tartışmaktadır. Sokaktaki bürokrasilerde vatandaşlar almak istedikleri kamu hizmetlerine genellikle mecburdurlar. Devlet kurumları hizmet üzerinde genellikle tek söz sahibi olmaktadır. Örneğin, okul sistemlerinden memnun olmayan orta sınıf aileler ikametgahlarını değiştirebilmektedirler. Aksine, bu seçenekler yoksul aileler için daha az mevcut görünmektedir. Çoğu zaman bu kurumlar hizmet alıcıların azalmasına veya vatandaşların memnuniyetsizliğine kayıtsız kalmaktadırlar. Lipsky'e göre, okul gelirleri ortalamaya, öğrenci başına katılıma dayalı olsa da bu nüfus

kayıplarının genellikle okul uygulamaları üzerinde çok az etkisi bulunmaktadır. Örneğin, daha deneyimli öğretmenlerin görev süresi, okul kayıtlarının azalmasıyla işlerinin tehdit altında olduğunu düşünmedikleri anlamına gelebilmektedir. Yine yazarın ifadesiyle, "okulların azalan kayıtlara duyarsızlığının tam açıklaması ne olursa olsun, öğrencileri elde tutmaya yönelik programlara ve güçlü yönlerini tanıtmak ve uzun vadeli bütçesel statülerini geliştirmek için tasarlanmış halkla ilişkiler çalışmalarına şaşırtıcı derecede az önem veriyorlar. Bunun yerine okullar, tüketici memnuniyetine fazla önem vermeden, yerel çıkar grubu politikaları arenasında bütçeleri için mücadele ediyorlar."

Sokaktaki bürokrasilerin sunmuş oldukları hizmetlerin zorunlu alıcıları olarak vatandaşlar, sokaktaki bürokratlarla karşılaşmalardan kaçınamaz veya geri çekilemezler. Vatandaşlar, sokaktaki bürokrasilerle etkileşime devam etmeyi reddederse, hata her zaman vatandaşa atfedilebilmektedir. Örneğin, okul kurallarını ihlal eden ya da okulu bırakanlar öğrenciler "kaçaklar", "okul terkleri", "düzeltilemezler" ve "toplumsal olarak düzensizler" etiketlerini alarak kusurun atfedilebileceği tarafı oluşturmaktadırlar. Schneider ve Ingram'a (1993) göre bürokratik mekanizmaların işleyişinde, bireylerin özgün nitelikleri göz ardı edilerek, onları belirli idari kategorilere yerleştirmek kurumsal bir zorunluluk halini alır. Ancak bu sınıflandırmalar, bireyin doğasında ya da toplumsal gerçeklikte kendiliğinden var olan ayrımlar değildir. Bilakis, bu kategoriler bürokratik sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla inşa edilmiş; tarihsel bağlamlar, kültürel kodlar ve kurumsal pratikler çerçevesinde biçimlenmiş toplumsal kurgulardır. Bir kişinin "yardıma muhtaç," "riskli," "uyumsuz" ya da "hak sahibi" olarak tanımlanması, nesnel ölçütlerden ziyade, söz konusu idari yapıların içinde şekillenmiş normatif düzenlemelere ve kurumsal varsayımlara dayanmaktadır. Bu bağlamda Lipsky'nin görüşleri, Schneider ve Ingram (1993) ile paralellik göstermektedir.

Kamu hizmetlerinden faydalananlar olarak vatandaşlar, sokaktaki bürokratlara bağımlı olsalar da onlarla etkileşimlerinde tamamen çaresiz

değildirler. Vatandaşlar, sokaktaki bürokratlara çeşitli düşük düzeyli maliyetler yükleyebilecekleri kaynaklara sahiptirler. Lipsky'nin okul özelinde verdiği örnekteki gibi, öğretmenler, öğretmeye başlamadan önce öğrencilerin iş birliğini sağlamak zorundadırlar. Sokaktaki bürokratlar, kararlarına vatandaşların uymasını sağlamak zorundadırlar. Çoğu vatandaş, sokaktaki bürokratların konumunun ve kararının meşruiyetini kabul ederek rıza göstermektedir. Vatandaşların rızası, sokaktaki bürokratların emir vermesine gerek kalmadan, vatandaşların kendilerini kontrol etmeleriyle karakterize edilmektedir. Yazarın dediği gibi, okuyucular kütüphanelerde seslerini alçaltırlar, sanıklar hakimlerle saygılı bir şekilde konuşurlar, hastalar doktorları sessizce beklerler, çocuklar öğretmenlerine itaat ederler, bunun nedeni doğrudan cezalandırılacak olmaları değil, "uygun" davranış biçimlerinin yaygın bir şekilde takdir edilmesi ve bu normlardan sapmanın cezalandırılabileceğine dair yaygın bir farkındalığa sahip olmalarıdır.

Lipsky, bu bölümde sokaktaki bürokrasilerde vatandaşların sosyal yapısının da inşa edildiğini dile getirmektedir. Bürokrasilerle hizmet almak için etkileşime girdiklerinde vatandaşlar "hizmet alıcı"lara dönüşmekte ve belirli etiketler altında belirli kategorilerde tanımlanmaktadırlar. Dolayısıyla, vatandaşlar ve sokaktaki bürokratlar, olayları farklı şekillerde algılamaktadırlar. Yazara göre, bunun nedeni, iki tarafın hedefler konusunda özünde çatışma içinde olması ve ilişkinin büyük ölçüde eşitsiz olmasıdır. Sokaktaki bürokratların yaptıklarını düşündükleri şeylerin, vatandaşların olup biteni düşündükleri şeylerle çok az bağlantısı olabilmektedir. Sokaktaki bürokratlar, vatandaşlar üzerinde dört temel boyutta kontrol uygulamaktadırlar: faydaların ve yaptırımların dağıtımı, vatandaşların etkileşim bağlamının yapılandırılması, hizmet alıcı rolünün öğretilmesi, psikolojik fayda ve yaptırımların tahsisi. Öğretmenlerin, öğrencilerin davranışlarının sorun teşkil edip etmediği yönündeki disiplin süreçlerine yönelik takdir yetkileri okul özelinde yaptırımların dağıtımına örnek olarak verilebilmektedir. Lipsky'nin verdiği örnekte olduğu gibi, çocukların düzenli sınıfların prosedürlerine uygun olarak sosyalleştirildiği

okullarda vatandaş rolünün öğretildiği gözlemlenmektedir. Çocuklara konuşmak isterlerse ellerini kaldırmaları, bir arkadaşının elini tutarak ikili gruplar halinde yürümeleri ve işlerini belirli süreler içinde başlayıp bitirmek üzere organize etmeleri öğretilmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin çocukları hizaya sokmak için çeşitli küçük ödülleri (yıldız verme) ve cezaları (okuldan birkaç dakika sonra çıkarılma) bulunmaktadır. Bir başka örnekte de eğitimciler, dersleri aksatmakta ısrar etmeleri halinde öğrencileri derslik dışına göndererek eğitim haklarını fiilen iptal edebilmektedirler. Son olarak, sokaktaki bürokratlar, vatandaşların öz imajlarını ve öz saygılarını etkileyen psikolojik fayda ve yaptırımlar üretebilme kapasitesine sahiptirler. Vatandaşlara bazı etiketler atayarak, onların toplum içindeki statülerini ve davranışlarını etkilerler. Yazara göre, çoğu insan için, psikolojik tepkileri en güçlü olan sokaktaki bürokratlar öğretmenlerdir. Öğretmenler, başarı beklentilerine ilişkin imajları çocuklara güçlü bir şekilde aktarmaktadırlar. Bu imajlar çocuğun öz imajını, öz beklentilerini ve gerçek başarısını etkilemektedir. Öğretmenler, resmi veya gayriresmî takip yoluyla, öğrencilere kimin başarılı olmasının beklendiğini ve kimin beklenmediğini göstermektedirler. "Yavaş öğrenenler" etiketi, çocukların başarısızlık konusunda kendini gerçekleştiren kehanet döngüsüne girmesine sebep olacak ve çaba göstermelerinin önünde engel oluşturacaktır.

Altıncı bölüm olan "Sokaktaki Çalışmada Savunuculuk ve Yabancılaşma" başlığında, yazar savunuculuk ve yabancılaşma kavramlarını ayrıntılı biçimde ele almakta; insani etkileşim modeli ile sorumluluk modelinin, kaynak kısıtları ve bürokratik eşitlik ilkesiyle olan gerilimine dikkat çekmektedir. Kamu hizmetlerinin sunumu hem ilgi ve sorumluluk ile şekillenen insani etkileşim modelini hem de kopukluk, eşit muamele ve kaynak sınırlamaları ile şekillenen bürokratik modeli barındırmaktadır. İnsani etkileşim modeli, sokaktaki bürokratların vatandaşlara yardım etme motivasyonuna ve vatandaşlarında bu çalışanlara güvenine dayanmaktadır. Lipsky tarafından ifade edilen "hizmet fedakarlığı miti", kamu kurumlarının hizmet sundukları vatandaşlara fayda sağladığı ve adil davrandığı inancını ifade etmektedir.

Lipsky'nin altını çizdiği bir başka kavram da yabancılaşma olarak dikkat çekmektedir. İşe yabancılaşma bireyin kendisinden, işinden, çalışma ortamından uzaklaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2012). Sokaktaki bürokratların görev yaptıkları iş doğası gereği, yabancılaşmış bir iş olarak görülmekte ve bu durum çalışanların işe bağlılıklarını ve mesleki deneyimlerinin kalitesini etkilemektedir. Sokaktaki bürokratların vatandaşların beklentileri konusundaki takdir yetkileri ve görevlerinde sürdürdükleri akran ilişkileri (öğretmenler odası ve diğer yerlerde bir araya gelen öğretmenler) gibi bazı çalışma koşulları yabancılaşmamış görünse de savunuculuk beklentileri ve "duyarlılık görünümü" yaratma baskısı yabancılaşmaya katkıda bulunmaktadır. Lipsky'e göre, sokaktaki bürokratlar sıklıkla bu gerginlikle karşılaşmaktadır. Okul danışmanları, birey olarak çocuklardan ziyade okulların çıkarlarına hizmet ettikleri için eleştirilmektedirler. Diğer yandan, Lipsky'nin ifadesiyle, "Eğitimciler matematik öğretmenleri, okuma öğretmenleri, sanat uzmanları, dans terapistleridir. Özel eğitim dünyası artık okuma güçlüğü'nün çeşitli biçimleri, zekâ geriliğinin çeşitli dereceleri ve fiziksel engellerin çeşitli türleriyle ilgili terapistleri içermektedir." Uzmanlaşma, kurum kaynakları üzerinde sahip olunan sınırlı kontrol ve vatandaşların sorunlarının çözülmeye her zaman için çok meyilli olmaması bu duruma katkıda bulunmaktadır. Vatandaşların koşulları üzerindeki kontrol eksikliği ve çalışma koşullarının etkili etkileşimi engellemesi ile öngörülemeyen vatandaş talepleri ve iş yükü de sokaktaki bürokratların yabancılaşmasına neden olan unsurlar olarak gösterilmektedir.

Yedinci bölüm olan "Hizmetlerin Tahsisi: Erişim ve Talebin Sınırlandırılması" başlığı altında, yazar "sokaktaki bürokrasi sorunu" olarak adlandırdığı durum ile ilgili açıklama yaparak giriş yapmıştır. Lipsky'e göre bu sorun, sokaktaki bürokratların yetersiz kaynaklarla, sürekli olarak artan talepler altında, geniş takdir yetkisine sahip olarak, zaman zaman çelişen ve muğlak olan hedeflerle, kamu hizmetinde performans ölçümünün zorluklarıyla ve vatandaşların birincil referans grupları arasında yer almaması gibi karmaşık koşullar altında çalışmasından kaynaklanmaktadır. Sokaktaki bürokratlar, kamu

hizmetinin sunumunda talebin her zaman arzı aşacağı koşullarda sınırlı kaynaklarla çalışmaktadırlar.

Çalışma koşullarını düzenlemek açısından sokaktaki bürokratlar, bilgiyi işlemek ve yanıt geliştirmek için görevlerini basitleştirmekte ve algılarını daraltmaktadırlar. Rutinler karmaşıklığın yönetilmesine yardımcı olurken, çevresel yapılandırma yönetilecek karmaşıklığı sınırlamaktadır. Bu sebeple, bürokratlar, görevlerinin karmaşıklığıyla başa çıkmak için rutinler geliştirirler. Rutinleşme, kaynak kıtlığı nedeniyle bürokrasilerde kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, bürokratlar, resmi kategoriler yetersiz kaldığında veya kendi tercihleriyle çeliştiğinde kendi basitleştirme modellerini de geliştirirler. Ayrıca, sokaktaki bürokratların rutinleri ve düşük düzeyli karar alma ortamları politiktir. Bu rutinler, kaynakların tahsisini belirler ve bazı insanlara yardım ederken bazılarına zarar verebilir. İnsanları işleyen bürokrasilerde bahsi geçen bu rutinler, vatandaşların tepkilerini de etkileyebilmektedir. Çalışanlar açısından sorun teşkil eden bir başka durum ise rutinleşmenin derecesi olarak ortaya çıkmaktadır. Rutinleşmenin optimal düzeyde olup olmadığı çoğunlukla belirsizdir ve aşırı rutinleşme işlevsiz hale gelebilmektedir. Her ne kadar rutinler ve basitleştirmeler sokaktaki bürokratlar tarafından sıklıkla kullanılsa da içlerinde önyargılar barındırma riski her zaman göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Kurumlar genellikle gayriresmî uygulamaları zaman içerisinde resmi prosedürlere dönüştürebilmektedirler. Lipsky'nin vermiş olduğu örnekteki gibi, öğretmenlerin öğrencileri öğrenme yeteneklerine göre gayriresmî olarak sınıflandırması, okulların tabakalaşma politikalarını etkili bir şekilde belirlemektedir.

Sokaktaki bürokrasiler ve bu bürokrasilerde görevli kamu çalışanları, hizmetleri tahsis etme zorunluluğundan dolayı vatandaşlara birtakım maliyetler yükleme durumundadırlar. Bu maliyetler genelde parasal maliyetleri, zaman maliyetleri, bilgi maliyetleri ve psikolojik maliyetler olarak dört şekilde ortaya çıkmaktadır. Lipsky'nin ifadesiyle, "bazı okul sistemlerinde kimi öğretmenler velilerle görüşmek için ev ziyaretleri

yaparken, diğerleri bu amaç için ayrılmış belirli günlerde okuldan sonra veli-öğretmen görüşmeleri planlar. (İki ebeveyn varsa ve biri ya da her ikisi de çalışıyorsa, her ikisinin de öğretmenle görüşmesi pek mümkün olmayacaktır). Veli-öğretmen görüşmelerine ilişkin bu alternatif bakış açıları, velilerin ve öğretmenlerin zamana verdikleri değerdeki önemli farklılıkları ölçmektedir.” Bilgi vermek veya saklamak, hizmetleri sınırlandırmanın bir başka yolu olarak ifade edilmektedir. Bazı vatandaşlara ayrıcalıklı bilgi sağlanırken, diğerleri kafa karıştırıcı jargon ve prosedürlerle engellenebilir. Kurumlar, hizmetler hakkında bilgi dağıtarak veya dağıtmayarak vaka yüklerini etkileyebilmektedir. Bürokratik tahsisin bir yolu da vatandaşlara psikolojik maliyetler yüklemektir. Lipsky’nin de ifade ettiği gibi, öğretmenler, ses tonlarını değiştirerek öğrencileri soru sormaya teşvik eder ya da cesaretlerini kırarlar.

Lipsky, vatandaşlara kamu hizmetlerinin sunumunda en basit düzenlemelerden birisi olan “kuyruğa girme”nin bile vatandaşlara bir maliyeti olduğunu vurgulamıştır. İlk gelene ilk hizmet prensibine dayanan kuyruklar, görünürdeki adaletleriyle vatandaşların iş birliğini teşvik etse de vatandaşları beklemeye zorlayarak kamu hizmetlerinin dağıtım şeklini belirlemektedir. Kuyrukta beklemek, vatandaşların zamanını harcamalarına neden olmaktadır. Bu maliyet, zamanı değerli olan, başka yükümlülükleri olan veya beklemeyi göze alamayan yoksul insanlar için orantısız bir şekilde daha yüksek olabilir. Ülkemizde kamu hizmetlerinin sunumu noktasında yukarıda anlatılana benzer sorunların yaşandığı bilinmektedir. Sağlık Bakanlığı’nın sağlık hizmetlerinde vatandaşlara randevu vermek için kullanmış olduğu MHRS (Merkezi Hekim Randevu Sistemi) vatandaşların bir kısmının randevu aldığı halde muayeneye gitmemesi nedeniyle etkin ve verimli olarak çalışmamaktadır. Sağlık Bakanlığı verilerine göre, MHRS üzerinden randevu alıp gelmeyenlerin oranı son bir ayda %21 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, muayene ihtiyacı olan hastaların hekime erişiminde engel oluşturmaktadır. Bu durum üzerine Sağlık Bakanlığı birtakım önlemler almak durumunda kalmıştır. Buna göre MHRS

üzerinden randevu alıp gitmeyen ve iptal de etmeyen kişiler, 15 gün süreyle tekrar aynı branştan randevu alamayacak, ayrıca aldığı randevunun öncesinde aynı branшта muayene olan ve bu nedenle randevusu boş geçtiği saptanan kişiler için de aynı durum geçerli olacaktır. Bu iki uygulamayla, hastaların MHRS randevuları konusunda zorluk yaşamasının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2022).

Sekizinci bölüm olan "Hizmetleri Tahsis Etme: Yönetimde Eşitsizlik" başlığı altında, yazar sokaktaki bürokrasilerde hizmetlerin hak sahibi sınıflar arasında farklı şekillerde tahsis edilmesinin nedenlerini ve bu durumun yönetimde eşitsizliklere nasıl yol açtığını incelemektedir. Ücretsiz olarak sunulan kamu malları ve hizmetleri, çeşitli maliyetler yüklenerek veya miktarları sabitlenerek tahsis edilebildiği gibi hak sahibi kitlelere farklı şekillerde dağıtılarak da tahsis edilebilmektedir. Lipsky önceliklendirmenin hizmet alıcılar açısından dezavantaj yaratacağı durumlara okullarda gruplandırma yapılmasını örnek vermiştir. Yazara göre, okullarda eğitim görmekte olan çocuklar, kapasitelerini ortaya çıkarabileceği düşünülen kişilere kaynak sağlamak için üst seviye gruplarına alınmaktadır. Yine yazarın ifadesiyle, "özellikle okullarda gruplandırma, çocuklar söz konusu olduğunda hiçbir yararlı amaca hizmet etmediği için eleştirilebilir, ancak öğretimi ve okul yönetimini kolaylaştırmak için güçlü bir araçtır."

Sokaktaki bürokratların hizmet alıcıların farklılaştırılmasında kullandıkları uygulama kalıpları bu bölümde yazar tarafından dile getirilmiştir. Uygulama kalıplarından ilki kayırmacılık davranışdır. Sokaktaki bürokratlar, başarı olasılığı en yüksek olan hizmet alıcıları seçme eğilimindedir. Bu durum, eşit hizmet sağlama gerekliliklerine ve dezavantajlı hizmet alıcıları kayırmaya yönelik politikalara rağmen gerçekleşmektedir. Kurumun ödül sistemi, başarıları ödüllendirirken risk almayı teşvik etmediği için ortaya çıkmaktadır. Başarının değerlendirilmesinde kontrol eksikliği de kayırmacılığı teşvik edebilmektedir. Yazara göre, örneğin, öğretmenler dolaylı olarak

öğrencilerinin statüleri ve başarıları ile değerlendirilmekte ve bu nedenle yüksek başarılı sınıflara ders vermeye ya da orta sınıf okullara geçmeye çalışmaktadırlar. Uygulama kalıplarından ikincisi ise çalışanların sahip oldukları önyargılar olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bazı vatandaşları diğerlerine tercih etmesi nedeniyle farklılaştırma gerçekleşebilmektedir. Bu tercih, sempati/düşmanlık, ırksal/etnik kayırmacılık veya hizmet alıcıların değerliliğine/değersizliğine yönelik genel toplumsal yönelimlerden kaynaklanabilmektedir. Örneğin öğretmenler, daha sık ve olumlu geri bildirim aldıkları için bilgiyi kolay özümseyen çocukları tercih etmektedir.

Dokuzuncu bölüm olan "Müşterileri ve Çalışma Durumunu Kontrol Etme" başlığı altında, yazar sokaktaki bürokratların, hizmet sunumunun yanı sıra hizmet alıcıların iş birliğini sağlamak ve çalışma durumlarını kontrol etmek için çeşitli rutinler ve uygulamalar geliştirdiğini ifade etmektedir. Hizmet alanların kontrolünün, sokaktaki bürokratların işlerinin aksamadan yürümesini sağlamak için kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Lipsky'e göre kamu hizmetlerinin sunumunda sokaktaki bürokratların uygulamalarının bazı yönleri hizmet alıcıların kontrolü yönünde katkıda bulunmaktadır. Sokaktaki bürokratlar, hizmet alıcılar ile ilişkilerini simgeleyen, güçlendiren ve sınırlayan ortamlarda onlarla etkileşime girmektedir. Mahkeme salonlarının katı düzeni, ofislerin yapısı, okullardaki sabit sıralar gibi fiziksel ortamlar, gücün konumunu vurgulayarak ve hizmet alıcılarının beklentilerini şekillendirerek uyumu kolaylaştırmaktadır. Bu ortamların tesadüfi olmadığı, kurumlar ve toplum tarafından teşvik edildiği vurgulanmaktadır. Örneğin, okullarda hepsi öğretmene bakan sabit sıralar, öğretmenlerin ve okulların ihtiyaç duyduğu düzen talebini fiziksel olarak temsil etmektedir. Çoğu durumda hizmet alanların hizmet için bürokrasiye gelmesi gerekmektedir. Lipsky'nin vermiş olduğu örnekte de görüldüğü üzere "öğretmenler, ebeveynlerden ev ziyareti yerine okulda kendilerine danışmalarını istemektedir".

Hizmet alanların kontrolünün görev performansı veya kişisel güvenlik açısından kritik olduğu durumlarda, kontrol rutinleri etkileşimlere hâkim

olmaktadır. Öğretmenler ve polis, otorite sembolleri ve önceden sosyalleşme yoluyla hizmet alıcıların uyumunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Lipsky bu durumu, "şehir merkezindeki okul öğretmenleri disiplini sağlamayı başlıca sorunlarından biri olarak görürler. Öğrencileri hizada tutmak ve fiziksel çatışmalardan kaçınmak öğretmenlerin zamanının büyük bir bölümünü aldığında, eğitim hizmetlerinin sağlanmasında özellikle kritik bir konudur. Daha az tehdit edici koşullar altında bile ilkokul öğretmenleri başarılı olmak için mümkün olduğunca rutinleşmeye teşvik edilmektedir." şeklinde ifade etmektedir. Sokaktaki bürokratlar, düzen rutinlerine saygısızlığı cezalandırmak için yaptırımlar geliştirmektedirler. Örneğin, izin kâğıdı olmadığı, derse geç geldiği, aşırı devamsızlık yaptığı ya da tuvalette sigara içtiği için uzaklaştırma cezası alan çocuklar eğitimle ilgili bir günah işlemiş olmamakla birlikte, disiplin kurulu üyelerinin kendilerinden talep ettiği prosedürlere uymaya istekli olmadıkları için yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Sokaktaki bürokratlar, etkilenen hizmet alıcıların doğrudan baskısından mümkün olduğunca uzak karar alma koşulları yaratmaya çalışırlar. Örneğin, özel eğitim planı toplantılarından önce değerlendirme ekiplerinin velisiz toplanması veya konut müfettişlerinin ihlallerle ilgili kararlarını hemen kiracılara bildirmemesi gibi uygulamalar buna örnek olarak gösterilmektedir. Hayal kırıklığına uğramış hizmet alıcılarla yüzleşmekten kaçınmak için karar alma yerini gizleme eğilimi de vatandaşların çıkarlarını tehdit etme potansiyeli barındırmaktadır. Lipsky'nin vermiş olduğu örnek bu durumu özetler niteliktedir. "Massachusetts'teki eğitim personelinin özel eğitim ihtiyacı olan tüm çocuklar için ebeveynlerin huzurunda ve aktif katılımıyla bir eğitim planı tasarlaması gerektiğinde, bu toplantılardan önce genellikle değerlendirme ekiplerinin özel toplantıları yapıldı. Ekiplerin, velilere birleşik bir cephe sunmak ve yabancıların huzurunda anlık bir karar vermek zorunda kalmamak için veliler olmadan toplandıkları sonucuna varmak mantıklıdır." Kaynakları idare etmenin bir yolu da hizmet alıcılarla ilgili karar verme sorumluluğunu diğer kamu çalışanlarına

aktarmak olarak ifade edilmektedir. Bu sorumluluk aktarma, eleme (alt düzey görevlilere takdir yetkisi verme), formalite onayı (başkalarının yargılarını benimseme) ve yönlendirmeler yoluyla gerçekleştirilmektedir.

Lipsky, bu bölümde son olarak, sokaktaki bürokrasilerin rutin uygulamalarının yetersiz kaldığı veya rutin prosedürlerle ele alınamayan vatandaş tepkilerine yol açtığı durumlarda, bu durumların maliyetlerini yönetmek ve kurumların işleyişini sürdürmek için başvurduğu ek uygulamaları incelemektedir. Ülkemizde bir dönem MEBİM 147 (Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi) olarak hizmet vermekte olan iletişim kanalı zamanla kamuoyunda şikâyet hattı olarak tanımlanmış ve öğretmenlerin şikâyet edildiği bir mecraya dönüşmüştür. Dönemin Millî Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un talimatıyla, "MEBİM 147" hattı kaldırılarak yerine öğretmen, öğrenci ve veliler olmak üzere diğer vatandaşlara etkin ve kaliteli hizmet vermek amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi "444 0 632" telefon hattı kurulmuştur. MEB tarafından yapılan açıklamada, "Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi 444 0 632 danışma hattı öğretmen odaklı hizmet verecek. Bu kapsamda, öğretmenler, yer değiştirme işlemleri, maaşlar, ek ders ücretleri, mesleki çalışmaları, eğitim ve öğretim ödeneği, özlük işlemleri, sosyal tesis ve lojman kullanımı, yurt dışı görevlendirmeleri gibi konularda; öğretmen adayları ise ilk atama işlemleri, kadro talepleri gibi Bakanlığın görev alanındaki bütün konularda hizmet alabilecek." ifadelerine yer verilmiştir (MEB, 2018b). Öte yandan, itiraz süreçleri genellikle uzun gecikmeler, avukatlık hizmetleri ve karmaşık prosedürler içermektedir. Kamu kurumları ayrıca itirazların toplu olarak yapılamamasını sağlamaya çalışmaktadır. Başarısız olma ihtimalinin yüksek olması da itirazları caydırıcı yönde etki etmektedir. Sokaktaki bürokratların rutin uygulamalarının yetersizliği noktasında başvurdukları diğer bir başa çıkma mekanizması da özel birimler kurmaktır. Sokaktaki bürokrasiler, kurumun genel olarak sorunlu olduğu vakalarla ilgilenmek için özel birimler kurumsallaştırabilmektedirler. Lipsky'nin ifade ettiği gibi, "düzeni bozan ve öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler için oluşturulan özel sınıflar, öğretmenlerin bu kontrol sorunlarıyla ilgilenme ihtiyacını ortadan

kaldırmaktadır. Bunun, bu sınıflara atanan çocuklar ve onların varlığından ayrı kalan genel öğrenciler için önemli sonuçları vardır. Bu tür bir ayrıştırma için bir gerekçe bulunabilse bile, öğrencileri bu tür sınıflar için kategorilere ayırmanın son derece öznel doğası, dikkatleri hizmet ettikleri eğitimsel işlevlerden ziyade örgütsel işlevlere çekmektedir".

Onuncu bölüm olan "Müşteri İşleme Anlayışı" başlığı altında, yazar sokaktaki bürokratların karmaşık işlerini yönetmek için geliştirdikleri çeşitli zihinsel ve davranışsal adaptasyonları ele almaktadır. Sokaktaki bürokratlar, yetenekleri ve hedefleri arasındaki psikolojik uçurumu kapatmak için iş kavramlarını değiştirmektedirler. Hakimler cezalandırma veya rehabilitasyona, öğretmenler sınıf kontrolü veya bilişsel gelişime, polis düzenin korunması veya kanunların uygulanmasına odaklanabilirler. Lipsky'nin ifade ettiği gibi, öğretmenler de benzer şekilde, tüm çocuklarla yakından ilgilenemiyor olmalarını, özellikle dikkat çeken çocukların ilerlemesinden özel bir memnuniyet duyarak rasyonalize etmektedirler. Bu özel iş anlayışları, katı bir şekilde benimsenme eğilimindedir ve zaman zaman resmi politika ile gelişebilmektedir.

Mesleki veya profesyonel ideoloji, hedef birleştirme için bir çerçeve sağlamakta ve rekabet eden hedeflerin olduğu durumlarda hedef yönelimlerini disipline etmeye yardımcı olabilmektedir. Yazarın ifade ettiği gibi, örneğin, az sayıda öğrenciyle çok fazla zaman geçiren bir öğretmen, işini en iyi ihtimalle seçilmiş bir gruba yeterli ilginin sağlanması olarak tanımlarsa, bu uygulamaya yönelik herhangi bir eleştiriyi adil bulmayacaktır.

Sokaktaki bürokratlar açısından hizmet alıcıların farklılaştırılmasının psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Sokaktaki bürokratlar açısından hizmet alıcıları farklılaştırmak, işlerindeki çelişkileri rasyonalize etmelerinin önemli bir yolu olarak görülmektedir. Bu durum, çalışanların sınırlı bir hizmet alıcı kesimiyle esnek ve duyarlı bir şekilde çalışmasına olanak tanımakta ve çalışanların, herkes için yapamadıklarını bazıları için

yapmalarını sağlamak ve işin ideal anlayışıyla tutarlı bir performans sergilemelerine yardımcı olmaktadır. Lipsky'nin ifadesiyle, "öğretmenin gözdesi sadece itaatkâr bir çocuk değil, aynı zamanda öğretmenin kendi kapasitesini onaylayan bir çocuktur.". Öğretmenin gözdesi örneğinde görüldüğü gibi, kayırılan hizmet alıcılar sokaktaki bürokratin kendi kapasitesini onaylamakta ve egosunu korumasına yardımcı olmaktadır.

Sokaktaki bürokratlar tarafından kamu hizmetlerinin sunumunda karşılaşılan zorlukların sorumluluğunun konumlandırılması hususu da hizmet alıcılara yönelik anlayışın önemli bir boyutu olarak vurgulanmaktadır. Hizmet alıcıların durumlarından kimin sorumlu olduğuna dair varsayımlar, bürokratların kendilerini hizmet alıcılardan uzaklaştırmasına yardımcı olmaktadır. Hizmet alıcıların içinde bulundukları olumsuz durumların nedenini hizmet alanlara atfettikleri "kurbanı suçlama" eğilimi, bürokratları kendi veya kurumlarının başarısızlıklarıyla yüzleşmekten korumaktadır. Örneğin, öğrencilerin öğrenme güçlükleri, öğretmenlerin becerileri ve okulun atmosferinden ziyade motivasyon eksikliklerine odaklanılarak açıklanmaktadır. Hizmet alanları yalnızca yetersiz arka plan koşullandırmasının ürünleri olarak algılamak da bürokratları hizmet başarısızlıklarının sorumluluğundan kurtarmaktadır. Bu sorumluluk açıklamaları resmi politika açısından gayrimeşru olabilmekte ve hizmet alıcılarda düşmanlığa yol açabilmektedir. Ancak bazı durumlarda hizmet alıcılar bu örtük varsayımları kabul edebilmekte ve kurum politikasına uyum sağlayabilmektedirler. Yazarın ifadesiyle, "eğer çocuklar ilkel, ırksal olarak aşağı ya da kültürel olarak yoksun olarak algılanıyorsa, öğretmenlerin öğrencilerinin ilerleme kaydedememesi durumunda kendilerini suçlamaları pek mümkün değildir."

On birinci bölüm olan "İnsanı Hizmetleri Hedefe Koymak: Bürokratik Kontrol, Hesap Verebilirlik ve Mali Kriz" başlığı altında, yazar sokaktaki bürokratlar arasında hesap verebilirliği sağlamak için uygulanan idari tedbirleri ele almakta ve bu tür bir hesap verebilirliğin, özellikle işin niteliksel yönleri söz konusu olduğunda, yüksek takdir yetkisine sahip alt düzey çalışanlar arasında sağlanmasının zor olduğunu savunmaktadır.

Mevcut mali kriz algısının bu endişeleri artırdığı belirtilmektedir. Lipsky, hesap verebilirliğin önemini ve tanımını bu bölümde özellikle vurgulamaktadır. Lipsky'e göre, hesap verebilirlik, bürokrasi ve demokrasi arasındaki bağdır ve modern demokrasinin işleyişi için kritik öneme sahiptir. Hesap verebilirlik, basitçe bir amire hesap vermek veya eylemlerden sorumlu tutulmayı beklemekten daha fazlasını ifade etmektedir. Lipsky'e göre, son dönemdeki çabalar ve spekülasyonlar, piyasa koşullarını yeniden yaratarak tüketicilere (örneğin, kupon önerileri), hükümet programlarının yapısını değiştirerek halka (örneğin, okulların ademi merkezileştirilmesi) ve adli yardım arayarak yasalara karşı hesap verebilirliği artırmaya da odaklanmaktadır.

Sokaktaki bürokratların hesap verebilirliğini etkileyen önemli faktörlerden biri, çalıştıkları mesleklerin "profesyonellik" çerçevesinde değerlendirilmesidir. Profesyonel meslekler, bireylerin işlerini büyük ölçüde kendi bilgi ve uzmanlıklarına dayanarak, dış denetime nispeten kapalı biçimde yürüttükleri yapılardır. Bu durum, söz konusu bürokratların hem meslektaşlarına kıyasla daha bağımsız çalışabilmelerine hem de hizmet sundukları vatandaşlarla doğrudan ve sürekli ilişki kurabilmelerine imkân tanır (Mintzberg, 2015). Bu nedenle, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları ya da polisler gibi sokak düzeyinde hizmet sunan kamu görevlileri genellikle profesyonel olarak tanımlanmakta ya da bu statüyü hedeflemektedir. Bu bağlamda, kamuoyunun beklentisi, bu görevlilerin hizmet verdikleri bireylerin ihtiyaçlarını ön planda tutmaları ve bu bireylere karşı doğrudan bir hesap verebilirlik ilişkisi kurmaları yönündedir.

Sokaktaki bürokratların performanslarının ölçülmesine yönelik ölçüt geliştirme zorluğu da hesap verebilirlik bağlamında yazar tarafından ele alınan diğer bir konudur. Lipsky'nin ifadesiyle, "eğer öğretmenler, yıl sonu sınavlarını geçen öğrencilerinin oranına göre ölçülür ya da bu ölçüte göre kısmen bile değerlendirilirse, daha fazla öğrenci geçecektir; çünkü öğretmenler "sınava yönelik öğretim" yapmaya başlayacaklardır". Hesap verebilirlik açısından bir başka sorun kaynağı ise sahtekarlık ve aldatma

olarak vurgulanmıştır. Polisler açısından suç oranlarını düşük gösterme ve belediyeler tarafından sunulan temizlik hizmetlerinde çöplerin ıslatılarak çöp kamyonlarının ağırlığını artırma vb. performans ölçütlerini manipüle etme teşvikleri ortaya çıkabilmektedir. Hesap verebilirliğin istenen yönde gerçekleşmesine engel teşkil eden bir başka husus da kaynak dağıtımının gösterge olarak kullanılması sorunudur. Kaynak dağıtımı ölçümleri kolay olsa da hizmet sunumunun kalitesiyle her zaman ilişkili olmaması büyük bir sorun yaratmaktadır. Lipsky'nin ifade ettiği gibi, "popüler bir öğretmen en etkili eğitmen olmayabilir ya da popüler bir hâkim en adil hâkim olmayabilir."

Lipsky, bu bölümde son olarak, sokaktaki bürokratlar ve mali kriz arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yazara göre, kaynak kısıtlamaları ve kamu hizmetlerine yönelik talepler arasındaki gerilim her zaman var olmuştur ancak mali kriz bu gerilimi siyasi olarak daha belirgin hale getirmiştir. Mali kriz, hükümet harcamaları ve gelirler arasındaki çatışmanın koşullarını belirleme ve hizmet geliştirme zorunluluklarını gelir kısıtlamalarına tabi kılma potansiyeline sahiptir. Kentlerin mali krizleri, kamu hizmetlerine saldırmak ve zarar vermek için bir gerekçe sağlayabilmekte ve yüksek hizmet kalitesinin kırılmasını ortaya koyabilmektedir. Mali krize müdahalenin iki temel boyutu yani hizmetlerin azaltılması ve değerinin düşürülmesi ve personel azaltılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Lipsky bu durumu, "yüksek düzeyde iş uzmanlaşmasına sahip sokaktaki bürokrasilerde boş kadrolar, gerekli becerilere ya da kaynaklara sahip olmayan çalışanlar tarafından doldurulacaktır. Beşinci sınıf öğretmenleri anaokulu sınıflarına atanacak ve beden eğitimi öğretmenleri, birincisinde fazlalık ve ikincisine ihtiyaç olduğunda matematik öğretmeni olacaktır." şeklinde ifade etmektedir.

On ikinci bölüm olan "Bürokratik İlişkilerin Daha Geniş Bağlamı" başlığı altında, yazar sokaktaki bürokrasilerdeki değişim potansiyelini değerlendirirken, bu kurumların daha geniş toplumsal bağlamından ve toplumun bürokratik ilişkileri nasıl etkilediğinden ayrı düşünülmemeyeceğini savunmaktadır. Bürokratik kurumların toplumun değerlerini yansıttığı ve yeniden ürettiği, dolayısıyla değişim için daha

derinlemesine bir analiz gerektiği yazar tarafından vurgulanmaktadır. Yazar bölümde ilk olarak bürokratik ilişkilerin toplumsal bağlamına yönelik bir çerçeve çizmektedir. Lipsky'e göre, bürokratik örgütler, bir kültürün değerlerinin koruyucusudurlar ve geleneksel kültürel değerler bu kurumların amaçlarında, prosedürlerinde ve bakış açılarında resmileşmiştir. Sokaktaki bürokrasiler, hem çalışma koşullarını yaratan ve güçlendiren daha büyük bir sisteme gömülüdür hem de bireyler ve devlet kurumları arasındaki hâkim ilişkilerin yeniden üretilmesine yardımcı olmaktadır.

Lipsky, ayrıca, refah devleti ve bürokratik ilişkiler üzerinde de durmaktadır. Yazara göre, Amerika'daki sokak bürokrasileri, refah devletinin ekonomik sistemin yarattığı sorunları giderme ve insanları toplumsal rollere hazırlama ihtiyacının örgütsel düzenlemeleri olarak anlaşılmalıdır. Refah devleti ideolojisinde insani dürtüler ve sistemin sürdürülme gereklilikleri örtüşebilir, bu da şefkatli insanların baskıcı kurumlarda çalışabilmesini açıklamaktadır. Bununla birlikte, siyasi ve ekonomik sistemin meşruiyeti, ihtiyaç sahiplerine yardım sağlama ve vatandaşların taleplerine yanıt verme görünümüne bağlı olarak görülmektedir. Sokaktaki bürokratlar bu gerekliliği programlara dönüştürmektedir. Ancak, vatandaşların ihtiyaçlarının ne olduğu konusunda anlaşma olmaması ve sosyal ihtiyaçlar için özel sorumluluğu sürdürme zorunluluğu nedeniyle hükümet politikasının bu ihtiyaçlara tam olarak cevap vermesi olası görülmemektedir.

Sokaktaki bürokratların kamu bürokrasisi ve vatandaşlar arasında sürdürdüğü önemli bir rol ise arabuluculuk rolüdür. Sokaktaki bürokratlar, vatandaşlar ve devlet arasında arabuluculuk yaparak, vatandaşların alamadığı yardım veya hizmetlerin nedenlerini kişisel suistimaller veya idari düzensizlikler olarak algılamalarına neden olabilmektedir. Lipsky bu durumu, "kırk öğrencilik bir sınıfa sahip olan bir öğretmen, yüksek kayıt sayısı ile başa çıkmanın yollarını geliştirmelidir. Öğretmen bu öğrenci-öğretmen oranıyla eğitim yapmaya karar vermemiş olsa da yine de bu durumla yüzleşmek zorundadır.

Ancak ebeveynler ve çocuklar, öğretmenlerin başa çıkma yöntemlerini kendi terimleriyle algılayabilir ve eğitim hizmetlerinin nicelik ve niteliğini öğretmenlerin becerilerine ya da öğretmenlerin hizmetlerinden yararlanma kapasitelerine bağlayabilirler. Özellikle bu kararlar genellikle tipik ebeveyn ve öğrencinin bakış açısından süzüldüğünden, onları büyük sınıflara hapseden sistemik kararlara bakmayabilirler.” şeklinde ifade etmektedir.

Sokaktaki bürokrasilerin kaçınılmaz olarak yüzleşmek durumunda kaldığı diğer bir husus ise değişimin zorlukları olarak ifade edilmektedir. Sokaktaki bürokratlar, vatandaşlar, kamu yöneticileri ve kamuoyu arasındaki çatışan çıkarlar nedeniyle büyük kurumları kasıtlı olarak değiştirmek zor görünmektedir. Özellikle mali krizde bu çatışma daha belirgin bir hal almaktadır. Eğitim örgütleri açısından Lipsky bu durumu, “veliler kendi istedikleri değişikliklerin öğretmenlerin çıkarlarıyla çatıştığına ve öğretmenlerin okul sistemi içinde güçlü bir konuma sahip olduğuna inanırlarsa, değişiklik yapma girişiminde bulunmaktan vazgeçeceklerdir. Benzer şekilde, veli grupları, okul yetkilileri ya da genel olarak kamuoyu tarafından desteklenmediklerine inanan öğretmenlerin, çalışma koşullarında normal çalışan yönetimi taleplerinin ötesine geçen değişiklikler talep etmeleri pek olası olmayacaktır” şeklinde açıklamaktadır.

On üçüncü bölüm olan "İnsani Hizmetlere Destek: Reform ve Yeniden Yapılanma İçin Normlar" başlığı altında, yazar sokaktaki bürokrasilerde reform ve yeniden yapılanma için notlar sunmakta ve mevcut uygulamaların derin köklerine ile bu kurumların daha geniş toplumsal bağlamla olan ilişkisine dikkat çekmektedir. Reform çabalarının karşılaştığı zorluklar ve potansiyeller analiz edilmekte, hizmet alıcıların özerkliğinin artırılması, mevcut uygulamaların iyileştirilmesi ve sokaktaki bürokratların değişim savunucuları haline gelmelerine yardımcı olunması olmak üzere üç ana analiz hattı tartışılmaktadır.

Lipsky, bu bölümde, kamu yönetiminde güncel uygulamalara yönelik bir analiz de sunmaktadır. İlk olarak takdir yetkisinin bürokrasiden çıkarılması konusuna değinen yazara göre, hizmet alıcılara haksız ve

eşitsiz hizmete yol açan takdir yetkisi alanlarının sınırlandırılması veya tamamen ortadan kaldırılması arzu edilmelidir. Kamu refahında sosyal hizmet ve gelir desteği fonksiyonlarının ayrılması buna bir örnek olarak gösterilmektedir. Ancak, bu tür reformların gerçek amacı ve sonuçları dikkatlice incelenmelidir. Örneğin, yazara göre, sınıf mevcudunun 30'dan 25'e düşürülmesi, büyük bir şehir okul sistemi için muazzam bir kaynak taahhüdü gerektirecektir, ancak azaltmalar ancak sınıf mevcudu 15 öğrenciye ulaştığında etkili olmaya başlayabilecektir. İkinci olarak, sokaktaki bürokratların kapasitelerinin artırılmasında çalışan eğitimi vurgulanmıştır. Yazara göre, çalışan eğitimi, çalışma koşullarının niteliğinden daha az önemlidir. Destekleyici bir akran ağı olmadan, eğitimin etkisi sınırlı olabilmektedir. İş performansını etkilemenin en iyi yolu, hizmet sunum sisteminin çalışanları yüksek hizmet kalitesi standartlarını sürdürme konusunda desteklemesidir. İşbaşında eğitim, sınıf içi öğrenimden daha etkili olabilmektedir çünkü gerçek sorun çözme bağlamında verilmektedir. Ancak, eğitimin sadece mevcut sorunlara odaklanması, işin temelden dönüştürülmesinde etkisiz olabilmektedir. Lipsky'e göre, yeni tür sokaktaki bürokratlar geliştirme konusunda şüpheli olunmalıdır.

Lipsky, bu bölümde ayrıca, sokaktaki bürokrasilerde reform için profesyonelliğin potansiyelini ve sorunlarını incelemektedir. Yazar, birçok sokak düzeyindeki işin takdir yetkisini ortadan kaldırarak veya bürokratik yapıyı basitçe değiştirerek anlamlı bir şekilde revize edilemeyeceğini savunmaktadır. Sokaktaki bürokrasilerde daha fazla profesyonellik savunucuları, bu mesleklerin doğası gereği özerk ve kendi kendini denetleyebildiğini ileri sürmektedirler. Üniversitelerde standartlaştırılmış eğitim, sertifikasyon ve mesleğe giriş kontrolü gibi profesyonelleşme süreçleri birçok sokak düzeyindeki meslekte zaten ilerlemiş bulunmaktadır. Kamu politikaları, daha yüksek maaşlar, iyileştirilmiş meslek öncesi eğitim, sertifikasyon ve mesleki performans standartlarına dayalı terfi gibi yollarla profesyonelleşmeyi etkilemeyi amaçlamaktadır. Öte yandan, profesyoneller teorik olarak hizmet

yönelimine bağlıdır ve meslekler, bu idealleri gerçekleştirmeye istekli yeni üyeler çekebilmektedir.

Yazar tarafından bu bölümde son olarak, yeni profesyonellerin yeni kalması konusuna değinilmiştir. Lipsky'e göre, 1960'larda, becerilerini en çok ihtiyaç duyanlara sunmaya, hizmet alıcıların özerkliğine saygı göstermeye ve sosyal adalete katkıda bulunmaya odaklanan "yeni" profesyonellerin bir yeniden canlanması yaşanmıştır. Ancak bu idealizm, mesleklerin sosyal yapısı tarafından sıklıkla ezilmiştir. Sokaktaki yeni bürokratları hizmet alıcılara yanıt verirken esnek ve hizmet alıcıların haklarına bağlı tutmak için çabalar gösterilmelidir. Bu, mevcut fırsatların üzerine inşa etmeyi ve sokak düzeyindeki reformun olası yönlerini analiz etmeyi gerektirmektedir.

On dördüncü bölüm, "Sokaktaki Bürokrasiyi Yönetmek Üzerine" başlığı altında, yazar, Sokaktaki Bürokrasi kitabının otuzuncu yıldönümü için kaleme alınan sonuç bölümünde, kamu hizmetlerini siyasi beklentilere uygun kılmak için sokak düzeyindeki çalışanların yönetimine ilişkin görüşlerini sunmaktadır. Yazar, bürokratların özerk bir çekirdeğe sahip olduğunu ve politika uygulamasında önemli rol oynadığını, bu nedenle yöneticilerin ve politika yapıcılarının kamuoyunun odağında olması gerektiğini belirtir.

Bölüm, 1970'lerdeki sivil haklar hareketi bağlamında kamu hizmetlerinin gelişen politika ortamına odaklanmakta; bürokratların kişisel tutumlarının vatandaş deneyimlerini tam açıklamadığını, esas kaygısının ise insani boyut ile sistemin sorunlu sonuçlarını uzlaştırmak olduğunu vurgular. Kamu politikalarının yasaların geçmesiyle tamamlanmadığı, uygulamadaki çelişkiler ve hükümete olan güvenin azalması gibi yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Kamu hizmetlerinin sunumunda sözleşme rejiminin yaygınlaşması adem-i merkezileşme ve yeni sokak düzeyi işgücünü beraberinde getirmiştir. Ayrıca, mali sıkıntılar ve bütçe kesintileri özellikle ekonomik kriz dönemlerinde hizmetlerin kalitesini olumsuz etkilemektedir.

Yazar, muhafazakâr hareketin yükselişiyle kamu hizmetlerine yönelik eleştirilerin arttığını, ancak hükümetin toplumdaki önemli işlevini koruduğunu ve kamu programlarının halk desteğinin nispeten devam ettiğini belirtir. Medyanın olumsuz tutumu ve siyasi söylemin değişimi, hükümete karşı yaygın bir eleştirel tutum yaratmıştır.

Bölümün devamında, sokaktaki bürokratların politika yapıcılığı tartışılır; yazar, bürokratların takdir yetkisiyle fiili politika yapımcılar olduğunu, ancak politika hedeflerinin üst düzeyde belirlendiğini savunur. Politika yapısının ve sosyal koşulların bürokratların davranışlarını şekillendirdiği vurgulanır. Yönetilebilirlik açısından ise, yöneticilerin çeşitli stratejilerle bürokratların performansını etkileyebileceği, takdir yetkisinin otomasyon ve reformlarla sınırlandırılrsa da tamamen ortadan kalkmadığı ifade edilir.

Son olarak, yazar, bürokratlara yatırım yapılmasının, esnekliğin ve empatiye dayalı uygulamaların kamu hizmetlerinin kalitesini artırmada kritik olduğunu; aşırı performans ölçümünün ise olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtir. Eğitim ve destek yatırımlarının özellikle öğretmenler ve çocuk koruma çalışanları için gerekliliğine dikkat çeker. Sokaktaki bürokrasi, vatandaş ile kamu görevlileri arasındaki bireysel karşılaşmalarla şekillenmekte ve bu süreç amirler, yöneticiler ve politika yapımcılar tarafından etkilenmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımıyla Michael Lipsky'nin "Sokaktaki Bürokrasi" kitabındaki argümanlar ve örnek olaylar derinlemesine incelenerek, öğretmenler gibi sokaktaki bürokratların özerkliği, politika yapımındaki rolleri ve performanslarını şekillendirme yöntemleri ele alınmıştır. Ulaşılan sonuçlar, bu bürokratların yalnızca siyasa uygulayıcıları olmadığını; aksine, çeşitli stratejiler kullanarak siyasanın şekillenmesinde etkin rol oynadıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, söz konusu bürokratların merkezi otorite tarafından denetlenmesinin,

işlerinin doğası gereği karmaşık ve çok boyutlu bir yapı arz ettiğini göstermektedir.

Eğitim örgütleri açısından yapılan değerlendirmeler, öğretmenlerin kalabalık sınıflar, kaynak yetersizliği gibi sorunlar karşısında geliştirdikleri pratik çözümlerin, merkezi politikaların öngördüğü idealden farklı sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir. Bu bulgular, eğitimde verimlilik ve niceliksel göstergelerin yanı sıra duyarlılık, adalet ve vatandaşların güveni gibi niteliksel boyutların da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Eğitim yönetiminde öğretmenlerin rolü ve karşılaştıkları sorunlar bağlamında, bu makalenin bulgularından yola çıkarak geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Okul yönetimleri, öğretmenleri destekleyici bir rol üstlenmeli, mesleki gelişimlerini teşvik etmeli ve takdir yetkilerini kullanmalarında onlara rehberlik etmelidir. Öğretmenlerin yaratıcılığını ve öğrenci merkezli yaklaşımlarını teşvik edecek stratejik ödül ve tanıma sistemleri geliştirilmelidir. Aynı zamanda, eğitim politikaları oluşturulurken öğretmenlerin ve diğer paydaşların sürece aktif katılımı sağlanmalıdır. Eğitim sisteminin daha adil ve duyarlı hale getirilmesi için sınırlı kaynakların yarattığı zorlukları aşmaya yönelik adımlar atılmalıdır.

Sonuç olarak, profesyonelleşme tek başına bir çözüm sunmazken, stratejik teşvikler, destekleyici eleştiri ve bürokratlara yapılan yatırım daha etkili sonuçlar doğurabilecektir. Makale, kamu hizmetlerinin başarısının sadece verimlilikle değil, aynı zamanda duyarlılık, adalet ve vatandaşların güveniyle de ölçülmesi gerektiği sonucuna varmaktadır.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Pegem Yayınları.
- Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169–177.

Michael Lipsky'nin "Sokaktaki Bürokrasi" Kitabının Eğitim Yönetimi Bağlamında İncelenmesi

- CİMER. (2025). CİMER'e 2024'te 4,5 milyondan fazla başvuru yapıldı. <https://www.iletisim.gov.tr/turkce/duyurular/detay/cimere-2024te-45-milyondan-fazla-basvuru-yapildi>
- Gül, A. (2024). İmam hatip lisesi müdürlerinin ders denetimi ile ilgili görüşleri. *Dini Araştırmalar Dergisi*, 24(2), 494–518.
- Hoy, W. K., & Cecil, G. M. (2020). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal eser 2020)
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2018a). Öğretmen performans sistemi bu yıl uygulanmayacak. <https://www.meb.gov.tr/ogretmenperformans-sistemi-bu-yil-uygulanmayacak/haber/16334/tr>
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2018b). 147 kapatıldı, "444 0 632" numaralı hattın danışma hizmeti verilecek. <https://www.meb.gov.tr/147-kapatildi-quot444-0-632quot-numarali-hattandanisma-hizmeti-verilecek/haber/16886/tr>
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2024). Milli eğitim istatistikleri 2023/2024. <https://sgb.meb.gov.tr/www/2023-2024-egitim-ogretim-istatistikleri-aciklandi/icerik/633>
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve yapıları* (A. Aypay, Çev.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal eser 2015)
- Sağlık Bakanlığı. (2022). MHRS randevularında sorun yaşanmaması için iki yeni uygulama başladı. <https://www.saglik.gov.tr/TR,94138/mhrs-randevularinda-sorun-yasanmamasi-icin-iki-yeni-uygulama-basladi.html>
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı [SBB]. (2024). Kamu sektörü istihdam sayıları 2024. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/02/1-Kamu-Sektoru-Istihdam-Sayilari-2024_10022025.xlsx
- Schneider, A., & Ingram, H. (1993). Social construction of target populations: Implications for politics and policy. *The American Political Science Review*, 87(2), 334–347.
- Şimşek, H., Balay, R., & Şimşek, A. S. (2012). İlköğretim sınıf öğretmenlerinde mesleki yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 53–72.
- Uğurlu, C. T. (2007). Gevşek yapıli sistemler olarak okulların üç kavramı: Karar verme, liderlik ve çatışma. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 15–30.

Weber, M. (1922). *Economy and society* (4th ed.). Tübingen.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Etik Komite Onayı: Bu araştırma için etik kurul izni gerekmemektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

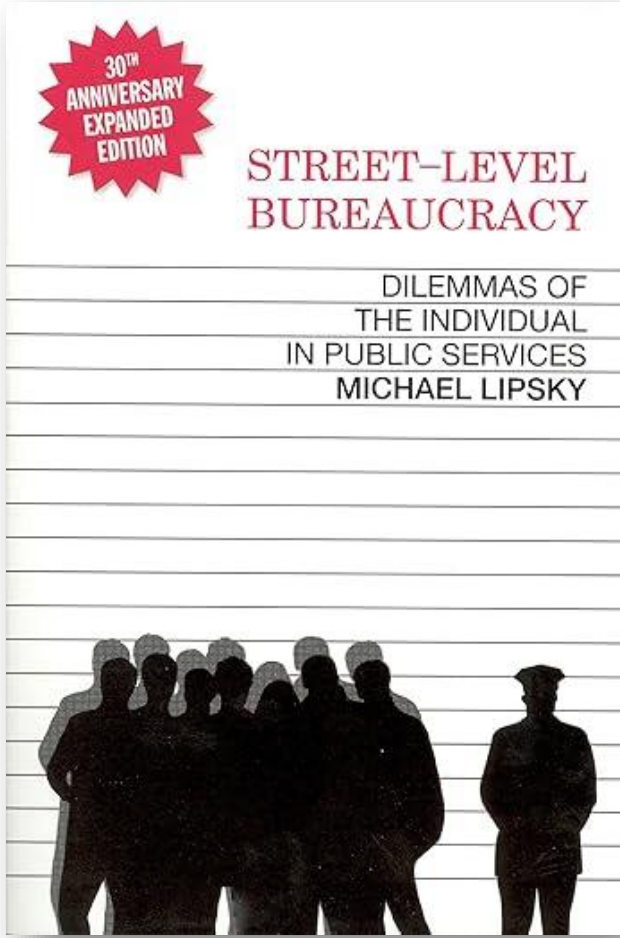
Yazar Katkıları: Yazarlar; bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayımlanması için eşit düzeyde katkı sağlamışlardır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar; bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayımlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar; bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayımlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Yapay Zekâ Kullanımı Bildirimi: Yazarlar; bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayımlanması için herhangi bir yapay zekâ aracından faydalanmamıştır.

Michael Lipsky'nin "Sokaktaki Bürokrasi" Kitabının Eğitim Yönetimi Bağlamında
İncelenmesi



Kitabın Kapağı