ISSN: 2149-0848

INESJOURNAL

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Ersin Eren AKGÖZ¹, Murat Gürkan GÜLCAN²

ZEN KURAMININ ORTAOKULLARDA UYGULANABİLİRLİĞİNE DAİR YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Kabul Tarihi:06.02.2020 Yayın Tarihi: 31.03.2020

Künye (APA): Akgöz, E. E. & Gülcan, M. G. (2020). Zen kuramının ortaokullarda uygulanabilirliğine dair yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 1-21. DOI:

ÖZ

İkinci dünya savaşında ağır yaralar almasına rağmen büyük bir atılım yaparak çağı yakalayan hatta çağın ilerlemesine katkılar sağlayan Japon şirket yönetimleri yönetim bilimcilerin dikkatini çekmiştir. Örgütlerde Zen kuramı, teorisyen William G. Ouchi tarafından Amerikan şirket yönetimleri ile Japon şirket yönetimlerinin kıyaslanmasıyla geliştirilmiştir. Ouchi, bu analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durmuştur. Bunlar; çalışanlarda bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi olarak sıralanabilir. Bu yedi temel nokta üzerinden geliştirilen Zen kuramının eğitim örgütlerinde ve okullarda uygulanabilirliğine yönelik olarak da çalışmalar yapılmış ve ilgili literatüre kazandırılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, okullarda Zen kuramının uygulanabilirliğine yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerini ortaya koymak, yönetici ve öğretmenler açısından Zen kuramının temel unsurlarının uygulanabilirliğini saptamaktır. Araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma grubunu Ankara ili Çankaya ilçesi kamu ortaokullarındaki yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri, görüşme yoluyla alınmıştır. Yöneticilere ve öğretmenlere açık uçlu sorular sorulmuş ve cevaplar niteliksel analiz teknikleriyle çözümlenmiştir. Okullarda Zen kuramının uygulanabilirliğine dair yedi temel nokta belirlenmiş ve bu noktalar üzerinde araştırmanın amacı geliştirilmiştir. Bunlar; istihdam, değerlendirme ve terfi, kariyer basamakları, kontrol ve denetim mekanizması, açık ve tam bir değerlendirme, çalışanların görüş birliğine dayalı karar verme süreci, bireysel sorumluluk ve çalışana bütüncül yaklaşımdır. Ülkemizdeki okullarda Zen kuramının uygulanabilirliği ve kısıtlılıkları genellikle kuram üzerinden yapılan çalışmalarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile Zen kuramının okullarda uygulanabilirliği yönetici ve öğretmenlerin bakış açılarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zen kuramı, eğitim kurumları, okul yönetimi.

¹Öğretmen, MEB, ermat83@gmail.com

²Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ABD, mgulcan@gazi.edu.tr

ADMINISTRATIVE AND TEACHERS 'VIEWS ON THE APPLICABILITY OF ZEN THEORY IN SECONDARY SCHOOLS

ABSTRACT

Although they suffered severe wounds in the Second World War the management of the Japanese companies, which made a great leap forward and even contributed to the advancement of the age, attracted the attention of management scientists. Zen theory in organizations was developed by the theoretician William G. Ouchi by comparing American company management with Japanese company management. Ouchi emphasized seven key points in his analysis. These; employee loyalty, assessment, career development, control or supervision, decision-making, responsibility and interest to employees. Studies on the applicability of Zen theory developed on these seven main points in educational organizations and schools were also made and related literature was gained.

The aim of this research is to reveal the views of administrators and teachers about the applicability of Zen theory in schools and to determine the applicability of the basic elements of Zen theory in terms of administrators and teachers. Descriptive scanning method was used in the study. The research group consists of administrators and teachers in public secondary schools in Çankaya district of Ankara. The opinions of school administrators and teachers were obtained through interviews. Administrators and teachers were asked open-ended questions and the answers were analyzed by qualitative analysis techniques. Seven main points about the applicability of Zen theory in schools were identified and the aim of the research on these points was developed. These; employment, valuation and promotion, career ladder, control and supervision mechanism, clear and complete assessment, consensus decision making process of employees, individual responsibility and holistic approach to the employee. The applicability and limitations of Zen theory in schools in our country have been tried to be explained with the studies done on the theory. In this study, the applicability of Zen theory in schools has been tried to be revealed from the perspectives of teachers and administrators.

KeyWords: Zen theory, educational institutions, school management

GİRİŞ

Günümüz dünyasında değişim ve dönüşüm çok hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Bu değişim süreci toplumsal bütün unsurları farklı düzeylerde etkilemektedir. Toplumsal sistemler, bu değişim ve dönüşüm dinamiği etkisinde şekillenmektedir. Teknolojik gelişmeler, bilimsel bilgi birikimindeki artış, ekonomik şartlar, gelenek ve göreneklerdeki farklılaşmalar ve küreselleşme vb. etkenler bireyleri ve içinde bulundukları toplumu değişime iterken, ayrıca toplumsal yapıları da değişime ayak uydurma için yeni yollar aramaya itmektedir.

Toplumsal yapılar gibi örgütler de değişim ve dönüşüm süreçlerinden çeşitli düzeylerde etkilenmekte ve bu değişim süreci içinden sağlıklı çıkmanın yollarını aramaktadırlar. Örgütsel değişimde temel amaç, bir örgütün çevre içindeki pozisyonunu sürdürebilmesine, bunu güçlendirmesine veya yenileyebilmesine olanak sağlayacak türden değişiklikleri meydana getirmektir. Örgütler, iç ve dış çevre ile ilgili alt sistemlerden ve elemanlardan oluşmakta ve bu nedenle, kendini oluşturan bu alt sistemlerde meydana gelen bu değişimlerden etkilenmektedirler(Çağlar, 2015). Örgütlerde meydana gelen değişimlere karşın yönetim süreçlerinde ve bu süreçleri temellendiren yönetim kuramlarında da farklı felsefe ve anlayışlar gelişmektedir.

Örgütte farklı kuramlar, örgüte ilişkin farklı bakış açıları demektir. Her kuramın, örgüt ile ilgili olarak öne çıkardığı, daha fazla önem verdiği bir boyut ya da boyutlar söz

konusudur(Balcı, 2003). Son yıllarda örgüte dair araştırmalar, farklı kaynaklardan beslenmekte ve örgüt kültürü, ortak kültür, alt kültür, katılım, adaletsizlik, eşitsizlik, sosyal sorumluluk, örgütsel sembolizm, örgüt imajı, örgüt iklimi, örgüt kişiliği, adanma, güven, işbirlikçi çalışma, sinizm, örgütsel vatandaşlık, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşim kurma gibi kavramları da ele almaktadır.

Örgüt kuramları temel olarak klasik örgüt kuramları, neo-klasik örgüt kuramları ve modern örgüt kuramları olarak sınıflandırılabilir. Sanayi devrimi ile birlikte insan çalışma ve çalışma sistemlerinde köklü ve büyük değişimler yaşanmıştır. Makinelerin gelişmesi ile Batı Avrupa, ABD ve Japonya'nın tarımsal ve el sanatlarına dayanan bütün ekonomileri hızlı değişim rüzgarıyla birlikte bugünkü durumlarına gelmiştir (Eren, 2001). Klasik yönetim kuramları ilkeleri etkisinde, verimlilik artışına yardımcı olacağı düşüncesiyle personel seçimi ve sıkı bir denetim sistemi ile ödül-ceza sisteminin de yürürlüğe konması, yönetici ile yönetilen ilişkilerini bozmuştur. Neo-klasik örgüt kuramları ile birlikte insan çalıştırmanın yol ve yöntemleri değişmiş, böylece insan ihtiyaç ve güdülerini belirlenerek insanları harekete geçirmede kullanılmıştır (Özdemir, 2018). Güdülenme, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş yapılandırma kavramları örgüt yönetimlerinde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Modern örgüt kuramları, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilere farklı bakış açılarından doğmuştur. Her örgütün çevresinin farklı olduğu, örgütlerin bu çevrelerden etkilendiği, örgütün yönetim biçiminin de bu şartlara göre değişebileceği fikri önemli hale gelmiştir.

Amerikan yönetim ekolü, bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçlarına göre evrensel olarak uygulanabilen yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetimi bir meslek olarak ele alır ve kültür unsurundan bağımsız bir şekilde algılar. Bunun aksine, Japonlar ise; yerelliği artan ölçüde önemsemekte ve buna paralel olarak yönetim şekillerini, kültürü dikkate alarak oluşturmaktadırlar.

Örgüt kuramları içerisinde yer alan William Ouchi'nin Japon ve Amerikan kültürlerinden yola çıkarak tasarladığı Zen (Z) Kuramı, Japon ve Amerikan yönetim uygulamalarının karşılaştırmalı analizinden sonra özgün bir kuram olarak ortaya çıkarılmıştır (Eren, 2009). Ouchi, bu kuramı tasarlariken, en başarılı Amerikan firmaları üzerinde çalışarak, örneklerle Amerikan işletmelerinde Zen yönetim kültürünün kullanılabileceğini açıklamaya çalışmış ve bununla birlikte işletmelerin başarılarının artacağını ifade etmiştir.

Örgütlerde Zen Kuramı

Örgüt kuramları incelendiğinde; örgüt yönetiminde insana bakış açısının önemli bir etken olduğunu görmekteyiz. Bunlardan batı kökenli, McGregor'un X ve Y kuramları olarak bilinen kuramları insana dair bakış açılarının farklılığından yola çıkılarak oluşturulmuştur (Balyer, 2019). X kuramına göre; insan özünde tembeldir, çalışmayı sevmez, sorumluluk almaktan uzak durur, çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemez ve kişisel çıkarları ön plandadır, dıştan kontrol şarttır, yenilik ve değişimlere direnç gösterir. McGregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır (Eren, 1993):

a) İnsan çalışmayı sevmez ve bundan dolayı işten kaçmanın yollarını arar. Örgüt yönetimleri bu sebeple, çalışanların işten kaçma eğilimini önleyen tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve çalışanları farklı cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsanlar sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırsları yoktur, güvenliğe olan tutkuları fazladır.

c) İnsanlar bencildir ve bu yüzden, kendi istek ve amaçlarını, örgüt amaçlarının önünde görürler. Bu nedenlerden dolayı sık sık kontrol edilmeli ve denetlenmelidir.

d) İnsanlar özlerinden dolayı yenilik ve değişiklikleri sevmezler ve bu tür olgulara direnirler, alışkanlıklarına tutkuları fazladır.

e) İnsanlar sorunları çözmede çok az yaratıcı yeteneğe sahiptirler.

f) İnsanlar parlak zekâlı değillerdir, bu yüzden de kolayca kandırılabilirler. Harekete geçmelerini sağlamak için maddi bakımdan ödüller gerekmektedir.

Y kuramına göre ise; çalışanlar için iş; oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Çalışanlara uygun ortam sağlanırsa; çalışmak, zevkli bir durum haline gelebilir, çalışanlar merak ettikleri için öğrenirler ve sorumluluk almak isterler. Çalışanlar başkasının kontrolüne gerek duymadan kendilerini kontrol edebilirler, örgütsel amaçlara isteyerek ve bilinçli olarak katılırlar, yaratıcıdır ve yeteneklerini ortaya koymak için fırsat verilmelidir (Başaran, 1996). McGregor “Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir (Eren, 2001):

a) İş yerinde çalışanların bedensel-zihinsel çabaları oyun ya da dinlenmek kadar doğaldır. Çalışanlar işten nefret etmez ve iş bir tatmin kaynağıdır.

b) İnsanlar üyesi oldukları örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, öz denetim yollarını kullanarak örgüte daha faydalı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c) Çalışanların örgütsel amaçlara bağlılığı, amaçlara ulaşmadaki elde edilecek ödüllere bağlıdır. Çalışanlar için en değerli ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

d) Örgütlerde çalışanlara uygun ortamlar sağlanırsa, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, sorumluluk almayı da öğrenirler. Kötü yönetim deneylerinin çalışanları olumsuz etkilemesi sonucunda genellikle güvene aşırı önem verme, hırs yoksunluğu ve sorumluluktan kaçma görülebilmektedir. Aksi takdirde, doğuştan kazanılan hususlar değildir.

e) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tasarlama, beceri ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.

f) Çağdaş sanayi ve örgütlerdeki yönetim biçimleri, çalışanları belli bir konuda uzmanlaşmaya ve belirli alanlarda çalışmaya zorladığından, örgütlerde çalışanların yeteneklerinden sadece belli kısımlarından fayda sağlanmaktadır.

Ouchi, Batı kökenli yönetim anlayışlarının aksine Doğu uluslarına özgü yeni bir bakış açısıyla bir kuram geliştirmiştir. Örgütlerde Zen kuramı, kültürel farklılıkları görmezden gelerek oluşturulmuş bir kuramdan öte, doğu kültürü esas alınarak geliştirilmiştir. Doğu kültürü temelinde Zen kuramının temel özelliklerini; teslimiyetçilik, doğanın ikiliğine inanma ve yaşam referansı olarak sıralayabiliriz (Balcı, 1992). Örgütsel kültürü oluşturan temel değerler olan; güven, eşitlikçilik, işbirliği ve içtenlik gibi değerler, Zen kuramında önemli yere sahip kültürel değerler olarak ele alınmaktadır (Çelik, 2012). Örgütlerde, kısmen uyumlu hedefleri paylaşan bireyler veya bölümler arasında işbirliği elde etme örgütsel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir bireyler ekibi, toplu bir şekilde yalnız bir çıktı ürettiğinde, bu çıktıdan çıkan ödüllerin her biri, üretim yapan ekibin her bir üyesinin eşit olarak nasıl ödüllendirileceği sorunu geliştirir.

Eğer adil ödüllendirme olmazsa, örgüt üyeleri gelecekteki işbirliği girişimlerinde katılım konusunda çaba göstermeyebileceklerdir (Ouchi, 1979). Z tipi örgütlerin temel özellikleri ve değerleri Şekil 1’de verilmiştir.

Örgütsel Özellikler	Örgüt Kültürü Temel Değerler
Yaşam Boyu İstihdam	Örgütsel Sözleşme
Çok Yavaş İlerleyen Terfi Sistemi	Mesleki Yönlendirme
Karar Verme Sürecine Katılma	İşbirliği ve Grup Çalışması
Grup Kararlarında Bireysel Sorumluluk	Güven ve Grup Bağlılığı
İnsanlarla Bir Bütün Olarak İlgilenme	Eşitlik

Şekil 1. Zen Kuramı ve Kültürü, Hoy ve Miskel,1991. Akt; Çelik,2012).

Beycioğlu (2007) Zen kuramını, X ve Y kuramlarının bir birleşimi olan örgütte, örgütün kültürünü yönetimin merkezine alarak bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusu üzerinden oluşturulmuş bir kuram olarak tanımlamıştır. Aşağıdaki tabloda X, Y ve Zen kuramlarının bir karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo1: Örgütlerde X, Y ve Z Kuramlarının Karşılaştırılması

Varsayımlar	X Kuramı	Y Kuramı	Z Kuramı
Çalışanların Motivasyonu	İnsanlar örgütte yalnızca para ile motive olurlar.	İnsanlar örgütte, itibar, kendini gerçekleştirme ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak isterler.	İnsanların örgütte adanma, kendini gerçekleştirmeye dair güçlü duyguları vardır.
İşe karşı tutumları	İnsanlar işi sevmezler, sorumluluktan kaçarlar, işte güvenliği (ödemeyi) ararlar.	İnsanlar işi doğal bir etkinlik olarak görürler, sorumlulukları ve görevi daha iyi anlama fırsatı ararlar.	İnsanlar sadece sorumluluk fırsatları aramazlar, aksine ilerlemek ve örgüt hakkında daha fazla öğrenmek istedikleri için bu sorumlulukları çok isterler.
Çalışanları ne harekete geçirir?	İnsanlar sadece zorlama ve baskıdan anlarlar. Bu nedenle yakın kontrol (tam olarak ne yapılacağını söylenmesi), tehdit, ceza veya işten atma gereklidir.	İnsanlar örgütte tercih edilir iş koşullarına olumlu karşılık verirler, sorun yaratmazlar ve yakın kontrole gerek yoktur.	Çalışanlar değişik bölümlerde çalışarak işi öğrenir, yavaş yükselir, yaşam boyu iş güvencesine sahiptirler, ancak çalışandan da maksimum fayda beklenir. Böylece paylaşılan kararlar ve sonuçta sadakat güçlü olur.

Kaynak: Ouchi,2000; akt. Balyer,2019.

Örgütlerde Zen kuramı veya Japon örgüt modeli olarak da lanse edilen Z kuramının temel özellikleri; uzun dönemli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi sistemi, mesleki gelişim, karar verme, sorumluluk, denetim, bütünlük kavramı ve güven olarak sıralanabilir (Balyer, 2019).

1)Uzun Dönemli İstihdam: Japonya’da örgütlerin ve şirketlerin, en önemli ve temel özelliklerinden birisi ömür boyu istihdamdır. Bu özellik çalışanların hayatı ile işlerinin bütünleşmesine neden olmaktadır. Ömür boyu istihdam Japonya’da çok arzu edilmesine rağmen sadece istikrarlı ve güçlü işletmelerde uygulanmaktadır. Ancak işgücünün %35’i büyük şirketlerde ve devlet dairelerinde ömür boyu istihdam edilebilmektedir (Genç, 2007). Japonya’daki örgüt ve şirketlerde, personelin sık sık işyeri değiştirmesine rastlanmaz. İnsanlar bir örgüte girerler ve istikrarlı bir şekilde bu örgütte çalışarak hak edeceği emekliliği ve ikramiyeyi almayı amaç edinirler. Başka bir sosyal güvenceleri bulunmamaktadır. Sonuç olarak Japon örgütlerinde çalışanların sosyal sigorta ya da emeklilik güvencesi bulunmamaktadır. Genel olarak bir işyerinde çalışan bir personel, başka bir işyerine transfer edilmemektedir. Bu nedenle de çalışan girdiği işyerinde emekli oluncaya kadar çalışmak zorundadır (Eren,2009). Bu durumun aksine, batı ülkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi bulunduğundan, çalışanlar kolayca başka işletmelere transfer olabilmekte ve çok az sayıda kişi işe başladığı bir örgütte veya işletmede hayatını noktalayıp emekli olmaktadır. Diğer bir deyişle, kısa dönemli istihdamın yaygın olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca işletmeden transfer olmak bir modadır (Balyer,2019).

2)Yavaş Değerleme ve Terfi Sistemi: Japon örgütlerinde görülen, diğer önemli bir özellik de yavaş değerlendirme ve terfidir. Bir çalışan işe girdikten sonra ne kadar zeki, bilgili ve yetenekli olursa olsun örneğin ancak sekiz yıl veya on yıl sonra örgüt içerisinde resmi olarak değerlendirilecek ve değerlendirme sonucunda durumu uygun ise terfi edebilecektir. Bu süre içinde kendisi ile aynı seviyede ve pozisyonda olan insanlardan yüksek maaş ve ikramiye alamaz (Aquila,1983;akt. Balyer,2019). Eren’e (2009) göre; batı örgütlerinde bir çalışan yetenekli ve zeki ise; birkaç yıl içinde tüm örgüt hiyerarşisine aykırı bir şekilde hızla terfi edebiliyorken; Japon örgütlerine böyle bir duruma rastlanmamaktadır. Z tipi örgütlerde terfi için, sekiz veya on yıl gibi bir süre beklenmesi olanaklı görülmemektedir. Çünkü batı örgütlerinde bu kadar uzun süre terfi alamayan bir elemanı örgüt içinde tutmak oldukça güç görülmektedir. Terfi, A tipi örgütlerde olduğu kadar hızlı değildir ve sık sık değerlendirme yapılmaktadır (Ouchi, 1987).

3)Mesleki Gelişim: Japon örgütlerinde ve dolayısıyla Zen kuramında, çalışanların mesleki becerilerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Balyer, 2019). Batı örgütlerinde olduğu gibi örgütün sadece bir kurumu ya da bir kısmı ile sınırlı değildir. Bu durumun aksine, Japonya’da yeni işe atanan bir çalışan, bir yıl boyunca örgütü veya işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevlerde çalıştırılır, tüm servisler ve bölümler dolaştırılır ve örgütün bütünü hakkında bilgi edinmesi sağlanır. Bu süreye bakılacak olursa epey uzun olduğu söylenebilir. Batı örgütlerinin aksine daha kapsamlı bir mesleki gelişim ve mesleki yetiştirme esastır (Genç, 2007).

4)Karar Verme: Japonya’daki örgütlerin hemen hemen tamamında görülen ve en iyi bilinen özelliklerinden birisi de karar verme sürecindeki katılımcı yaklaşımlarıdır. ABD’nin ve Batı Avrupa’nın, birçok örgüt ve işletmesinde bölüm şefi, yönetici veya genel müdür kendi yetki sınırları içerisinde tek başına karar verme sorumluluğunu üstlenmektedir. Batı kuruluşlarının bazılarında da katılımcı karar verme uygulamaları vardır. Bu uygulama, beş ile on kişilik departman üyelerinin bir masa etrafında toplanıp sorunu tartışarak alternatif çözüm tarzları geliştirmelerinden ibarettir (Chandler,2001; akt. Balyer,2019). Ancak, çatışmaları önleyici ya da çözümleyici etkin bir yol veya fikir ayrılıkları olduğunda etkin bir çözüm de henüz bulunamamıştır. Fikir ayrılıkları durumunda ise, kararı yine yöneticiler vermektedirler

(Eren, 2009). Zen kuramının ortak karar verme ve karar vermeye dönük katılımcı süreç ön görmesi, bireysel kararlara nazaran çok daha etkili olmaktadır. Bunun yanında ayrıca örgütlerde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (O’Hanlon, 1983).

5) Sorumluluk: Japon yönetim anlayışında kararlar ortak alınarak, çalışanların örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görmeleri sağlanmaktadır. Karar sorumluluğu bir kişiye ait olmaktan çıkarak bir gruba veya bir takıma ait olmaktadır. Böylece beceriksiz çalışanların işleri aksatmasının da önüne geçilmektedir (Eren, 2009). Japon kültürünün temel bir normu olan ortak sorumluluk olmasına rağmen Z tipi örgütlerde çalışanların bireysel sorumluluk almaları beklenir (Özkalp ve Kirel, 2011).

6) Denetim: Japon örgütlerinde örtülü bir denetimden bahsedebiliriz. Böylece örgüt çalışanları arasında karşılıklı anlayışın geliştiği ve bu mekanizmanın kullanılması ile çalışanların kendilerini daha profesyonel görmeleri sağlanabilmektedir (Beycioğlu, 2007). Avrupa ve Amerika örgütlerinde ise, hangi yöneticinin neyi kontrol edeceği, hangi birimlerin ne gibi sorumlulukları olduğu ve bu sorumlulukların ne şekilde kontrol edileceği açıkça bellidir (Eren, 2009). Japonya’da açık kontrol ve denetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulmamaktadır. Çalışanlar örgütün dizaynı ile hep bir arada bulundukları, ortak karar verme ve uygulama yöntemlerinde mutlaka takım halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirilmiştir. Yönetim başından beri çalışanlarda daha az bencil daha çok iş birliğine dönük bir davranış geliştirmektedir. Böylece çalışanlar birbirlerini anlama, kabul etme, karşılıklı görüş alışverişinde bulunma ekip halinde çalışma sayesinde hata yapma olasılığını azaltmaktadır. Z tipi örgütlerde denetim mekanizması işlerken sayısal veriler merkeze alınmaz ve Z tipi örgütlerde yöneticiler yalnız açık ve informal denetim mekanizmalarını kullanmazlar (Ouchi, 1987).

7) Bütünlük Kavramı: Japon kültüründe iş ve çalışma hayatı birbirinden ayrı düşünülmemektedir. Tam tersine iç içe geçmiş durumdadır ve birbirinden ayırmak zordur. Çalışanlar böylece örgütü aileleri gibi görürler. Bunun tam tersi de doğrudur. Yani örgüt de çalışanları aynı şekilde görmektedir (Balyer, 2019). Z tipi örgütlerde çalışanlar çevresi ve ailesi ile birlikte bütün olarak görülmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişki informal yapıda ve samimi bir şekildedir.

8) Güven: Zen kuramında güven kavramı; çalışanların birbirine ve örgüte güvenmesidir. Örgüt içinde projelerde, yöneticilerin ve çalışanların ortak katılımı, algının paylaşılması ve ortak sorumluluk şeklinde güven gösterilir (Balci, 2001). Kozak’a (2016) göre, Z tipi örgüt modelini kendi içinde uygulayan şirketler; General Motor (GM), Ford Motor Company, Hewlet-Packard (HP), Kodak, Procter&Gamble ve Intel olarak gösterilebilir.

Zen Kuramı ve Okullarımızdaki Mevcut Durum

McGregor’un X-Y kuramı okullarda karşılığını bulmuştur. Çelik’e (2002) göre günümüz okul müdürlerinin öğretmene bakış açısı olumlu olmamakta, öğretmeni değerli bir kaynak olarak görmemekte ve maalesef X teorisinin sayıltılarına göre öğretmenlere yaklaşmaktadırlar. Oysaki okul müdürleri öğretmenlere yeni bir kimlik yüklemeli, onları birer makine değil muhteşem birer beyin, sosyal ilişkiler geliştiren ve yeşerten paydaşlar olarak görmelidirler. Yavuz’a (2009) göre, son yıllarda yapılan eğitim araştırmalarının büyük bir kısmında, okul başarısı, öğrencilerinin sınav sonuçlarına endekslenmiştir. Diğer okullardaki öğretmenlerden sınav sonuçlarında başarı gösteren okulların öğretmen davranışlarını uygulamaları istenmiştir.

Yani okulun başarısı, iç dinamikler tarafından değil dışındaki dinamikler tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Bu durum, McGregor'un X kuramının varsayımdır. Burada dikkate alınması gereken, bir okulu başarıya götüren etkenlerin diğer okullar için de ölçüt olamayacağıdır, hatta bir okul için avantaj yaratan bir durum diğer bir okul için avantaj yaratmayabilir. Çünkü okullar birbirinden farklı çevre şartlarına sahiptir ve okullar açık birer sistemdir. Bu çerçevelerden baktığımızda okullarda bilerek ya da bilmeyerek X kuramını uygulayan yöneticiler hiçbir zaman öğretmenleri okulun amacına yönlendiremez ve başarıya ulaşamazlar. Bunun yanında eğitim kurumları Y kuramı çerçevesinde değerlendirilecek olursa, okullarda uygun ortam yaratıldı diye eğitim öğretim süreci kaderine terk edilmemelidir. Okullarda bireylerin “sorun yaratmazlar ve yakın kontrole gerek yoktur” sayılılarıyla yaptıkları işler yönetimin kontrolü dışında tutulmamalıdır. Verimsiz okulların başarısızlığı, insan ilişkileri ön planda tutulduğu gerekçesiyle kolayca kapatma yoluna gidilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2008).

Okullarımızda X ve Y kuramından uygulamaları görmekle birlikte Zen kuramı ile paralel olan uygulamalar olduğunu da söyleyebiliriz (Beycioğlu, 2007). Zen kuramında uzun dönemli istihdam temel unsurdur. Okullarımızda da uzun dönemli istihdam olduğunu söyleyebiliriz. Ancak sözleşmeli öğretmenlik, ücretli öğretmenlik ve usta öğreticilik gibi uygulamalar bu temel unsura aykırı durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Zen kuramında, yavaş değerlendirme ve terfi bulunmaktadır. Okullarımızda ise bir terfi sistemi bulunmamaktadır. Bu duruma aykırı bir uygulama, uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik uygulaması bir dönem denenmiş fakat devamı gelmemiştir (Beycioğlu, 2007). Hatta uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sınavlarının tekrarlanmaması, öğretmenler arasında huzursuzluk yaratmış bir uygulamadır. Zen kuramına göre, çalışanlara orta vadede kariyer basamakları uygulanmaktadır. Okullarımızda ise, kariyer basamakları bulunmamakla birlikte hem ilgili kanun hem de ilgili yönetmeliklerde öğretmenlik uzmanlık mesleği olarak tanımlanmaktadır. Zen kuramında çalışanlara örtülü bir denetim mekanizması ile açık ve tam bir değerlendirme uygulanmaktayken; okullarımızda açık ve belirgin bir denetim mekanizması ile değerlendirme yapıldığı görülmektedir (Yavuz, 2009). Değerlendirme ve denetim, bakanlık veya il müfettişleri tarafından yapıldığı gibi, bir yıl içerisinde periyodik olarak her dönem bir defa olmak üzere okul müdürü tarafından da yapılmaktadır. Zen kuramına göre, görüş birliğine dayalı kararlar alınırken; okullarımızda merkezi kararların alındığı ve bu kararlara tüm çalışanların uymak zorunda olduğu görülmektedir. Zen kuramına göre örgütlerde, çalışanlar için bireysel sorumluluk olduğu söylenebilir. Okullarımızda da öğretmenlerin bireysel sorumlulukları olduğunu söyleyebiliriz. Zen kuramına göre örgütlerde çalışanlara bütüncül bir yaklaşım ile bakılmaktadır. Okullarımızda ise; bu durumun aksine çalışanı sadece iş ortamında görme eğilimi bulunmaktadır (Yavuz, 2009). Okullarımızdaki uygulamalar ve Zen kuramı uygulamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Zen Kuramı ve Okullarımızdaki Mevcut Durum

Zen Kuramı	Okullarımızdaki Mevcut Durum
Uzun dönemli istihdam	Genelde uzun dönemli istihdam (Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlik uygulamaları hariç)
Yavaş değerlendirme ve terfi	Terfi bulunmamaktadır (Uzman ve başöğretmenlik uygulamaları)
Orta vadede gelen kariyer basamakları	Uzmanlaşmadan gelen kariyer-Kariyer basamaklarının olmayışı

Örtülü bir denetim mekanizması, açık ve tam bir değerlendirme	Açık ve belirgin bir denetim mekanizması ile açık bir değerlendirme
Çalışanların görüş birliğine dayalı karar verme süreci	Merkezi kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk sınırlı
Çalışana bütüncül yaklaşım	Çalışanı sadece iş ortamı içinde görme

Kaynak: Beycioğlu, 2007.

Amaç

Bu araştırma, William Ouchi tarafından geliştirilen Zen kuramının ortaokullarda uygulanabilirliğine dair yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel amacı çerçevesinde şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okullarımızdaki istihdam politikalarına ve bu politikalara göre istihdam uygulamalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Okullarda değerlendirme ve terfi için oluşturulabilecek sisteme yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
3. Okullarda uygulanabilecek kariyer basamaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
4. Okullarda uygulanabilecek denetim mekanizmalarına (açık-örtülü denetim) dair yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
5. Okullarda karar alma süreçlerine yönetici, öğretmen, öğrenci ve toplumun (aile, çevre vb.) katılımının sağlanmasına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
6. Okullarda karar sorumluluğunun “bireysel veya ortak sorumluluk” olmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
7. Okullarda çalışana “bütüncül yaklaşım” ile bakılmasına dair yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yapılmasında nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir. Durum çalışmalarında amaç, belli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Bir duruma ilişkin faktörler bütünü kapsayan bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde durulur (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ili, Çankaya ilçesinden seçilen kamu ortaokullarından, toplam 5(beş) yönetici ve 10(on) öğretmen oluşturmuştur. Kamu ortaokulları, araştırmacının ulaşabileceği iki ortaokul olarak belirlenmiş ve toplamda 5 ortaokul yöneticisi ve

10 ortaokul branş öğretmeni araştırmanın çalışma grubu olmuştur. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere ulaşmada amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Amaçlı örnekleme (Aziz, 2008), araştırmacının, belli bir örnek sayısına gelinceye kadar yakın çevresinden kişileri, araştırmanın amaçlarına en uygun yanıt verebilecek birey ya da objeler arasından seçmesidir. Amaçlı örnekleme ile araştırılan konu hakkında bilgi sahibi olduğu düşünülen bireylerle konunun derinlemesine işlenmesine olanak sağlanmış olur. Araştırmada farklı görüşlere ve önerilere ulaşabilmek amacıyla maksimum çeşitlik örnekleme ile beş okul yöneticisi ve on branş öğretmenine ulaşılmıştır. Görüşme soruları hakkında yeterli düzeyde ve gerçekçi görüşlere sahip olacakları varsayılarak kıdem yılı 5 yıl üzeri öğretmenler arasından seçilmiştir.

Tablo 3. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Durumları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	4	27
Kadın	11	73
Toplam	15	100,0

Tabloda, görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlere ait frekanslar ve yüzdelere verilmiştir. Eşit bir dağılım sağlanmaya çalışılmış fakat görüşme yapılan okullarda, yöneticilerin ve öğretmenlerin kadın ağırlıklı olmasından dolayı, erkek yüzdesi % 27 ve kadın yüzdesi % 73 olarak çıkmıştır.

Tablo 4. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Unvan Durumları

Unvan	Frekans	Yüzde
Yönetici	5	33,3
Öğretmen	10	66,7
Toplam	15	100,0

Tabloda, görüşme yapılan yönetici yüzdesinin 33,3 ve öğretmen yüzdesinin 66,7 olduğunu görmekteyiz. Bu bilgilerin yanında toplam beş yöneticiden ikisi erkek ve toplam on öğretmeninden ikisi erkek olduğunu belirtmeliyiz. Bu durumun, görüşme yapılan okulların kadın-erkek dağılımıyla ilgili olduğu daha önce belirtilmiştir.

Tablo 5. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumları

Yaş	Frekans	Yüzde
25 - 30	3	20
31 - 35	2	13,3
36 - 40	1	6,7
41 yaş ve üzeri	9	60
Toplam	15	100

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin % 20'si 25-30 yaş aralığında, % 13,3'ü 31-35 yaş aralığında, % 6,7'si 36-40 yaş aralığında ve % 60'ı ise 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaş ortalaması ise; 43 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Yılı Durumları

	Frekans	Yüzde
6 – 15 yıl	5	33,3
16 – 25 yıl	8	53,4
26 yıl ve üzeri	2	13,3

Toplam	15	100,0
--------	----	-------

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerinin % 33,3' ü 6-15 yıl arası, % 53,4'si 16-25 yıl arası ve % 13,3'ü ise 26 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Kıdem yılı ortalaması ise, 18 yıl olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumları

	Frekans	Yüzde
Yüksek Lisans	2	13,3
Lisans	13	86,7
Toplam	15	100,0

Tabloya bakarak araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin % 13,3 ünün yüksek lisans ve % 86,7' sinin lisans mezunu olduğunu görmekteyiz. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden yüksek lisans mezunlarından ikisi de okul yöneticisidir. Ayrıca araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden yüksek lisans mezunlarının ikisi de erkektir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede sorular ana hatlarıyla önceden hazırlanır, görüşme sırasında görüşmenin gidişatına göre yeni sorularla görüşme zenginleştirilebilir(Berg,1998;akt. Erdoğan ve Demirkasımoğlu, 2010). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme türü uygulanarak, belirli başlıklar çerçevesinde öğretmenlerin Zen kuramının okullarda uygulanmasına ilişkin detaylı verilere ulaşmak amaçlanmıştır. Bu amaçla öğretmenler için, yedi sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. Katılımcılara yöneltilen açık uçlu görüşme soruları, literatürde Zen kuramının okullarda uygulanmasına ilişkin çalışmalar ve bu çalışmaların odaklandığı boyutlar temel alınarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular uzman görüşüne sunulurken görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşmeler kayıt altına alınırken, ses kaydı yapılmak istenmiş fakat görüşme yapılan yönetici ve öğretmenler ses kaydı yapılmasını istemedikleri için görüşme araştırmacı tarafından not alınarak kayıt edilmiştir. Bu yöntem kişilerin izinleri alındıktan sonra uygulanmıştır.

Verilerin geçerliği için, görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlere, görüşme sonucu elde edilen veriler kendilerine verilerek teyit edilmiştir. Verilerin güvenilirliği için de görüşme sonucu elde edilen verilerin temalara göre kodlanması bir başka uzmana da yaptırılmış, araştırmacı ile uzman kodlamaları arasında %94 oranda uyum olduğu gözlenmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz tekniği uygulanmıştır. Bu kapsamda betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmuş, tematik çerçeveye göre veriler işlenmiş, bulgular tanımlanmış ve son olarak da bulgular yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri, nitel veri analizi yöntemiyle değerlendirilerek tematik çerçeveye bağlı olarak araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan alıntılarla verilmiştir. Daha sonra elde edilen bulgulardan yola çıkılarak yorum yapılmıştır.

Araştırma Bulguları

Aşağıda betimsel analiz tekniği sonucunda tematik çerçeveye bağlı olarak okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden yapılan birebir alıntılara yer verilmiştir. Parantez içinde verilen ilk harf, Y: Yöneticileri ve Ö: Öğretmenleri temsilen, ikinci verilen rakam görüşme yapılan yönetici ve öğretmenleri temsilen rastgele verilmiştir.

İstihdam (İşlendirme)

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere; okullardaki istihdam ve istihdam politikaları ile ilgili görüşleri sorulmuş ve yanıtların çoğu uzun dönemli istihdam olması gerektiğini, sözleşmeli ve ücretli öğretmen uygulamalarını doğru bulmadıklarını, bu uygulamaların okula aidiyet duygusunu zedelediğini ve kadrolu öğretmenlik dışındaki uygulamaların ayrımcı uygulamalar olduğunu belirtmişlerdir.

(Y,1); *“Tüm öğretmenler kadrolu olmalıdır. Farklı uygulamalar (ücretli-sözleşmeli öğretmenlik gibi) olmamalıdır. Yani kısa süreli istihdam olmamalıdır. Tüm öğretmenler kadrolu olursa istihdam konusunda sorun yaşanacağını düşünüyorum.”*

(Y,2); *“Okullarda kadrolu öğretmenlik olmalı fakat öğretmenlerde bölgeler arasında rotasyon mutlaka uygulanmalı.”*

(Y,5); *“Öğretmenlerin tamamı kadrolu olmalı. Ücretli veya sözleşmeli öğretmenlik öğretmenler arasında adaletsizlik oluşturuyor. Hem maddi olarak bir eşitsizlik söz konusu hem de personel hakları bakımından eksiklikler var. Bu yüzden tüm öğretmenler kadrolu olmalı.”*

(Ö,1); *“Okullarda uzun dönemli istihdam olmalı, diğer uygulamalar yani sözleşmeli ve ücretli öğretmenlik uygulamaları ayrımcı uygulamalardır. Herkes eşit haklara sahip olmalı.”*

(Ö,2); *“Öğretmenlerde istihdam uzun dönemli olmalı. Bunun dışındaki uygulamalarda okul kültürünü içselleştiremiyorlar. Sürekli bir değişim okul başarısı için olumsuz oluyor. Öğretmenlerin tümü kadrolu ve uzun dönemli olarak istihdam edilmelidir.”*

(Ö,3); *“Uzun dönemli istihdam olmalı. Diğer uygulamalar; sözleşmeli ve ücretli öğretmenlik uygulamaları öğretmenlerin toplumdaki saygınlığını azaltıyor.”*

(Ö,5); *“Uzun dönemli istihdam olmadığı zaman risk oluşur. Kişi o ortama ait olmadığı hissine kapılabilir. Kişi kendini güvende hissetmeyebilir.”*

(Ö,7); *“Uzun dönemli istihdam dışındakileri risk olarak görüyorum. Öğretmenler arasında ayırım yapılması(sözleşmeli ve ücretli öğretmenlik uygulamaları), öğretmenin kendini kötü hissetmesine ve öğretmenin veriminde düşüşe neden olur.”*

(Ö,9); *“Okullarda öğretmen eksiğinin ücretli öğretmenlerle giderilmesini olumlu bulmuyorum. Kadrolu öğretmen istihdamı ile her yıl emekli olan öğretmenler yerine genç ve dinamik öğretmenler işe alınmalı.”*

Değerleme ve Terfi Sistemi

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere; Okullarımızda değerlendirme ve terfi sisteminin nasıl olmasını istersiniz? sorusu sorulmuş ve yanıtların çoğu yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin uygulanabileceği şeklinde olmuştur. Kıdemin tek başına terfi için yeterli bir ölçüt olamayacağı, bunun yanında mutlaka çeşitli kriterlerin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir öğretmenin okul müdürü, ilçe milli eğitim müdürü veya il milli eğitim müdürü olabilmesi için kıdemin önemli

görülmesinin yanında, liderlik özellikleri, tecrübe, eşgüdüm becerisi gibi özelliklerin de aranması gerektiği vurgulanmıştır.

(Y,2); “Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi olmalıdır. Liyakate dayalı bir sistem geliştirilmelidir. Yetenekli olanlar terfi almalıdır. Bir öğretmenin okul müdürü olabilmesi için en az 30 yaşında olması, ilçe milli eğitim müdürü veya il milli eğitim müdürü olabilmesi için en az 35 yaşında olması gerekir. Çünkü tecrübe, birikim, sosyal yeterlilik zamanla kazanılır. Bu makamlara gelecek öğretmenler, bunlar bakımından yeterli olmalıdır.”

(Y,3); “Objektif ölçüm ve performansa dayalı orta süreli terfi olmalı. Bu olmadığı sürece öğretmen motivasyonu düşüyor. Öğretmenler takdir duygusunu hak ettiği şekilde yaşamalı. Bir öğretmenin okul müdürü, ilçe milli eğitim müdürü veya il milli eğitim müdürü olabilmesi için en az 10 yıllık kıdeme sahip olması gerekir. Ancak kıdem sadece yeterli olmamalı. Liderlik vasfı, koordine edebilme yeteneği, çabuk ve hakkaniyetli karar alma vb. konularda yeterlilikleri ölçülmelidir.”

(Ö,3); “Yavaş terfi olmalıdır. Öğretmenlik mesleği hızlı terfiye uygun bir meslek değildir. Çünkü eğitim öğretim faaliyetleri çıktıları süreç istemektedir. Bir öğretmenin okul müdürü olabilmesi için 15 yıl kıdeme sahip olması gerekir. Bir okul müdürünün ilçe milli eğitim müdürü olabilmesi için müdürlükte en az 5 yıllık okul müdürlüğü kademine ve son olarak bir ilçe milli eğitim müdürünün il milli eğitim müdürü olabilmesi için en az 5 yıllık ilçe milli eğitim müdürlüğü kademine sahip olması gerekir.”

(Ö,4); “Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi olmalıdır. Öğretmenin motivasyonunu artır. Okul ile öğretmen arasında zamana yayılan sıcak ilişki olmasını sağlar. Bir öğretmenin okul müdürü olabilmesi için 5-10 yıl kıdeme sahip olması gerekir. Bir okul müdürünün ilçe milli eğitim müdürü olabilmesi için müdürlükte 5 yıllık okul müdürlüğü kademine ve son olarak bir ilçe milli eğitim müdürünün il milli eğitim müdürü olabilmesi için 5 yıllık ilçe milli eğitim müdürlüğü kademine sahip olması gerekir. Sadece kıdem yeterli olmamalıdır. Bunun şartları da olmalıdır.”

(Ö,5); “Yavaş terfi sistemi olabilir. Öğretmenlik mesleğinin süreç içinde gözlemlenmesi gereken yapısı var. Ancak çok uzun süre öğretmenlik yapmış birisi daha iyi öğretmendir demek de doğru olmaz. Öğretmenlikte 5 yıl, müdürlükte 5 yıl, ilçe milli eğitim müdürlüğünde 5'er yıl olursa yeterli tecrübe edinebilir.”

(Ö,7); “Yavaş ilerleyen ama performansa göre bir terfi sistemi olabilir. Performans belirlemeye yönelik belli kriterlere göre terfi sistemi geliştirilebilir. Öğretmenlikte, çok hızlı bir şekilde başarılı ürün elde etmek çok zor. Okul müdürlüğü için 5-10 yıl öğretmenlik, ilçe milli eğitim müdürü olabilmek için 10-15 yıl öğretmen ve il milli eğitim müdürü olabilmek için 15-20 yıl kıdeme sahip olunması gereklidir. Fakat kıdem tek başına yeterli bir etken olmamalıdır.”

(Ö,10); “Terfi sistemi başarıya odaklı olmalı. Başarılı olan öğretmen terfi ettirilmeli. Motivasyonun bu şekilde daha fazla sağlanacağını düşünüyorum. En az 10 yıllık bir kıdem olmalı. Belli bir tecrübe birikimi olmalıdır.”

Bunun yanında bazı öğretmenler ise; terfilerin hızlı olması gerektiğini ve bu uygulamanın daha doğru olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında kademelerin yalnız başına terfi için yeterli olmayacağını, farklı kriterlerin belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

(Ö,1); “Okullarda hızlı terfi olmalıdır. Daha çok çalışan daha hızlı yükselmelidir. Bu şekilde daha çok motivasyon sağlanacağını düşünüyorum. 10 yıllık kıdem bir öğretmenin okul müdürü olabilmesi için aranacak bir kriter olmalıdır. 5 yıl müdürlük yapan bir öğretmen ilçe milli eğitim müdürlüğüne aday olmalıdır. Aynı şekilde 5 yıl ilçe milli eğitim müdürlüğü yapan bir öğretmen il milli eğitim müdürü adayı olmalıdır. Ama bu terfiler için sadece kıdem değil, mutlaka çeşitli kriterler olmalıdır.”

(Ö,10); “Okullarda başarı kriterleri belirlenip, başarıya göre terfi sistemi geliştirilebilir. Bu terfi sisteminin motivasyon sağlamada etkili olacağını düşünüyorum. Bir öğretmenin okul müdürü, ilçe milli eğitim müdürü veya il milli eğitim müdürü olabilmesi için en az 10 yıllık kıdemi olmalıdır. Belli bir tecrübe birikimi olmalıdır.”

Kariyer Gelişimi

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere; okullarımızda kariyer basamaklarında uzman ve başöğretmenlik gibi uygulamaların olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik için kaç yıllık kıdeme sahip olunması gerekir? Niçin? soruları sorulmuş ve araştırmaya katılanlar, öğretmenlik mesleğinde kariyer basamaklarının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Soruları yanıtlayan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu mevcut durumdaki gibi kariyer basamaklarının (uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik) sınavla değil belirlenecek kriterlere göre olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bazı öğretmenler ise; mevcut durum ile ilgili yalnız bir kez sınav yapıldığından dolayı bu uygulamanın adaletsiz bir uygulama olarak görüldüğünü vurgulamışlardır.

(Y,2); “Bu iki basamak (Uzman Öğretmenlik ve Başöğretmenlik) bu şekilde olmamalı, kaldırılmalı. Kariyer sistemi; liyakate dayalı olmalı. Uzman öğretmenlik için 10 yıllık kıdem ve başöğretmenlik için 20 yıllık kıdeme sahip olunması gerekir. Ancak sınava dayalı bir kariyer basamağı olmamalı.”

(Y,3); “Okullarda öğretmenlerin kariyer basamaklarını gerekli buluyorum. Kıdemin yanında başarı gibi kriterlere olmasını isterim. Uzman öğretmenlik için en az 10 yıl ve başöğretmenlik için en az 20 yıllık kıdeme sahip olunması gerekir.”

(Ö,1); “Kariyer basamakları olmalı. Sınav tek kriter ya da kıdem tek kriter olmamalı. Kriterler önceden ortaya konmalıdır. Örneğin lisansüstü eğitim gibi. Yüksel lisans ve doktora eğitimleri kriter olarak konabilir. Uzman öğretmenlik için 10 yıl kıdem, başöğretmenlik için 15 yıl kıdem sadece bir basamak olmalıdır.”

(Ö,3); “Kariyer gelişimi olmalı ama bu şekilde uygulandığı gibi olmamalı. Daha farklı şekilde olmalı. Kıdem, başarı vb kriterler geliştirilmelidir. Uzman öğretmenlik için 10 yıl ve başöğretmenlik için 15 yıl kıdeme sahip olunması yalnız kıdem şartı olarak aranmalıdır.”

(Ö,5); “Kariyer basamakları öğretmenlik mesleğinde olabilir. Ancak mevcut uygulamada olduğu gibi iki basamaklı değil de üniversitelerde akademisyenlerde olduğu gibi 4-5 basamak olabilir mesela. Uzman öğretmenlik için 10 yıl ve başöğretmenlik için 15 yıl kıdem olmalıdır. Kıdem tecrübe olması açısından değerlendirilebilir.”

(Ö,9); “Şu anki uygulama tam planlama yapılmadan ve hukuki alt yapısı oluşturulmadan(yalnız bir kez sınav yapılması) yapıldığı için öğretmenleri ayrıştırdığını, hakkaniyet ve eşitlik konularında öğretmenlerin bir kısmını rahatsız ettiğini düşünüyorum. Kariyer basamakları, yüksek lisans ve doktora eğitimleriyle de desteklenmeli. Uzman

öğretmenlik için 5 yıl ve başöğretmenlik için 10 yıl kıdem olmalı fakat tek başına bir kıstas olmamalıdır.”

Kontrol ve Denetim

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere; okullarınızda ne tür bir denetim mekanizması uygulanmasını istersiniz? Niçin? ve Bu uygulamanın öğretmenin motivasyonuna ne gibi katkıları olabilir? sorularına verilen yanıtların çoğu örtülü bir denetim mekanizması ve açık bir değerlendirme sisteminin okullarda kullanılabileceği şekline olmuştur.

(Y,1); *“Herkes işini doğru yaparsa denetime gerek kalmaz. Burada ise aile ortamı sağlandığında eksiklikler diğerleri tarafından söylenir, kırmadan-dökmeden olmalıdır. Ama bizim toplumumuzda denetim olması gerekir. Okul müdürüne büyük sorumluluk düşmektedir. Örtülü denetim eğitim sistemine daha uygun görünmektedir.”*

(Ö,2); *“Örtülü denetim uygulaması okullarda uygun olabilir. Okulun yapısı, takım halinde çalışma, ortak karar verme mekanizması olan bir okulda örtülü denetim uygulanabilir. Böylece motivasyon artırılabilir. Çünkü takımlar halinde çalışma, ortak sorumluluk olduğunda destek artar. Takım bireyleri birbirini destekler. Böylece başarı da artar.”*

(Ö,4); *“Örtülü denetim olabilir. Böylece öğretmen ve okul yönetimi arasındaki iletişim geliştirilebilir. Bu durum öğretmenleri okul içindeki sık duruşlardan uzak tutar. Öğretmenlerin kendilerini profesyonel hissetmesi sağlanabilir.”*

(Ö,5); *“Örtülü bir denetim mekanizması daha faydalı olacaktır. Hem gerekli olanları hem de takip edildiğini (örtülü denetim sayesinde) önceden bilen bir öğretmen daha fazla işine motive olup, bu motivasyonu daha uzun bir vadede devam ettirilebilir. Motivasyon kısa dönemli olmaz.”*

(Ö,9); *“Objektif kriterlere bağlı, politik olmayan, hemşericilikten uzak açık denetimler yapılmalıdır. Denetimlerin birçok çalışanın motivasyonunu olumlu etkilediğini düşünmüyorum. Çalışan salt hatalarının ya da eksiklerinin tespit edilmesinden hoşlanmıyor. İyi yaptıklarının da doğrularının da tespit edilebildiği denetim türünün etkili olacağı kanaatindeyim.”*

Bunların dışında bazı yönetici ve öğretmenler, her iki denetim mekanizmasının uygulanabileceğini ve eğitim kurumlarında bu şekilde karma denetimin daha başarılı olabileceğini vurgulamışlardır.

(Y,2); *“Açık denetim uygulaması ve örtülü denetim uygulaması birlikte yürütülmelidir. Daha iyi sonuçlar ve daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlar. Öğretmenin her zaman hazır, zinde, enerjik olmasını sağlar.”*

(Ö,1); *“Yerine göre hem açık hem de örtülü denetim kullanılabilir. Herkese eşit davranılmalı, tarafsız olunmalı. Denetim sonucunda öğretmene dönüt verildiğinde öğretmenin performansı olumlu yönde etkilenebilir.”*

Ayrıca bazı öğretmenler ise okullarda açık denetim mekanizmasının olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca açık denetimin öğretmenlerin motivasyonlarını arttırabileceğini vurgulamışlardır.

(Ö,3); *“Açık denetim olmalı. Kriterleri önceden bilinmelidir. Adaletli olursa kabul görmesi artar. Bu uygulamanın iş verimini artırıcı olmasını beklerim.”*

(Ö,6); *“Okullarda açık demetim olmalıdır. Kuralların açık olarak bilinmesi gerekir. Bu şekilde öğretmenlerin motivasyonları artabilir. Kriterleri, kuralları biliniyorsa ona dönük çalışacaklardır.”*

Karar Verme

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere; Okullarda karar alma süreçlerine yönetici, öğretmen, öğrenci ve toplumun (aile, çevre vb.) katılımının nasıl sağlanabileceğini düşünüyorsunuz? Önerilebileceğiniz uygulamalar nelerdir? sorusuna verilen yanıtlar okullarda karar alma süreçlerinin, görüş birliğine dayalı ortak karar alma süreci şeklinde olmasıdır. Yanıtların birçoğunda, kurulacak okul meclisleri ile ortak karar alma yönünde olmuştur.

(Y,1); *“Tek başına alınan kararların doğruluğu tartışma yaratıyor. Kararlar grupla alınmalıdır. Demokratik toplumlarda kararlar alınırken paydaşlardan görüş alınır. Bu şekilde alınan kararlar paydaşlarla doğruluk kazanır.”*

(Y,2); *“Karar alınacak konularla ilgili anketler öğretmenler dağıtılabilir, bu anketler dijital ortamlarda da oluşturulup, uygulanabilir. Güvenilir, sağlıklı ve dürüst değerlendirmelerle, anket sonuçlarına göre kararlar alınabilir.”*

(Y,5); *“Kararlar ortak alınabilir. Okullarda kurullar var aslında. Zaten buna dayalı kararlar alıyor ve uyguluyoruz. Daha kapsamlı bir okul kurulu, okul meclisi gibi bir yapı oluşturulabilir. Temsilcilerin katılımı ile bir kurul oluşturulabilir. Çünkü daha geniş katılımlar hem zaman olarak hem de mekân olarak uygun olmayabiliyor.”*

(Ö,2); *“Ortak kararların alınacağı ve bu kararlara değer verilecek bir okul meclisi olmalı. Bu meclis aktif olmalı. Okul meclisinde mutlaka tüm paydaşlar olmalıdır.”*

(Ö,4); *“Okullarda kararlar ortak alınmalıdır. Bu kapsamda okul meclisi oluşturulabilir. Böylece kararlar daha sağlıklı alınabilir.”*

(Ö,5); *“Karar sürecinde okul meclisleri aktif bir şekilde çalışabilir. Öğretmen, öğrenci ve ailenin özgür ve özgün çalışmaları, fikirleri bu meclislerde tartışılıp desteklenmelidir.”*

(Ö,6); *“Katılım sağlanacak bir program hazırlanabilir. Bu program çerçevesinde herkesin karara katılımı sağlanabilir. Karar alınırken temsilciler, okul yönetimi tarafından dinlenebilir. Farklı görüşler dikkate alınmalıdır. Böylece en doğru karar alınabilir.”*

(Ö,7); *“Kararlara katılım sağlanması çok faydalı olur. Ancak her zaman mümkün olacağını pek sanmıyorum. Bütün katılımcıların ortak paydada buluşup, ortak kararlar vermesi zor gibi geliyor.”*

(Ö,9); *“Haftalık, aylık, dönemlik ve yıllık değerlendirme ve karar alma toplantıları yapılabilir. Bu toplantılara veli ve öğrenci temsilcileri katılabilir. Daha kapsamlı okul meclisleri oluşturulabilir.”*

Sorumluluk

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere; Okullarda karar sorumluluğunun nasıl olması gerekir? Niçin? Bunun okula katkısı/katkıları neler olabilir? sorularına verilen yanıtların çoğu; ortak alınan kararlarda ortak sorumluluk, bireysel alınan kararlarda ise bireysel sorumluluk olmalı şeklinde olmuştur.

(Y,1); “Karar ortaksa; sorumluluk sadece okul yöneticilerinde olmamalı. Eğer okul yöneticisi tek başına karar veriyorsa; verdiği kararlardan da sorumlu tutulmalıdır. Böylece okullarda herkes hangi şekilde sorumlu olacağını bilerek ona göre sorumluluklarını yerine getirir.”

(Y,4); “Okullarda karar sorumluluğu ortak olmalı ve sorumluluk tek bir kişiye veya makama yüklenmemelidir.”

(Ö,1); “Okullarda kararlar ortak alınmalıdır ve sorumluluk da ortak olmalıdır. Aslında bu çoğu durum için geçerli. Örneğin öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu, şube rehber öğretmenler kurulu gibi. Katılım daha çok sahip çıkmayı sağlıyor kararlara. Diğer türlü tepeden oluyor kararlar.”

(Ö,2); “Kararlar ortak alındığında tabi ki sonucunda herkes sorumlu olmalı. Ama okullarda bazı kararlar yalnız veriliyor. O zaman kararı veren sorumlu olmalı. Okula katkısı ise, kişi hangi durumda ne gibi sorumluluğu bilip ona göre önlemlerini alabilir.”

(Ö,4); “Kararların nasıl alındığı belirli olur. Ortak karar varsa zümre öğretmen toplantısı kararları gibi ortak sorumluluk olur. Ama okullarda öğretmenlerin ve yöneticilerin tek başlarına aldıkları kararlarda sorumluluğu üstlenmeleri gerekir. Aslında okullar zaten ortak ve bireysel sorumluluğa göre dizayn edilmiş işlerle ilerliyor. Günlük nöbette bile hem bireysel hem de ortak sorumluluklarımız var.”

(Ö,7); “Duruma göre olmalı. Ortak bir durum varsa sorumluluk herkeste olmalı, fakat tek bir kişiyi ilgilendiriyorsa durum, o zaman o kişi sorumlu olmalıdır. Herkes hangi durumda ne kadar sorumlu olacağını bilirse işler karışmaz, bireysel sorumluluk alınacak durumda bireysel sorumluluktan kaçılmamış olur.”

(Ö,9); “Okullarda ortak kararlar ve ortak sorumluluk olmalıdır. Bu durum hem örgüt iklimine hem de aidiyet duygusuna olumlu etki yapar.”

Bu yanıtların dışında sorumluluğun bireysel olmasını dile getiren öğretmenler de olmuştur. Bireysel sorumluluğun okul rutin işlerinin daha sağlıklı yürütmesini sağlayacağı yönünde fikirler öne sürülmüştür.

(Ö,5); “Okullarda genellikle bireysel kararlar verildiği için sorunsuz da kişinin kendisi olmaktadır. Ancak ortak alınan kararlarda ortak sorumluluk vardır. Okul rutini bu şekilde sağlanmış olur.”

(Ö,6); “Kararlarımızı genellikle bireysel veriyoruz. Bireysel sorumluluk mutlaka olmalı. Yoksa kimse sorumluluk almak istemez.”

(Ö,8); “Bireysel sorumluluk olmalı. Herkes yaptığından sorumlu olmalı. Böylece herkes yaptığı işte daha dikkatli davranır.”

Çalışana Bütüncül Yaklaşım

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere; Okullarda çalışana bütüncül yaklaşım ile bakılmasının okula katkıları neler olabilir? Niçin? Bunun için önerebileceğiniz uygulamalar nelerdir? soruları sorulduğunda yanıtlara göre okullarda yöneticilerin çalışanlara bütüncül bakış ile yaklaşması gerektiği ve bunun için çeşitli etkinlikler planlamasının önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bu etkinliklerin okul kültürüne de çeşitli katkılar sağlayacağı vurgulanmıştır.

(Y,1); “Okulun aile ortamı gibi olması gerekir. Yöneticiler, öğretmenlerle aile gibi olmalıdır. Onların ailelerini tanımak, motive edici olabilir. Yani öğretmenin derdine, mutluluğuna olmak okula bağlılığı artırır. Bu kapsamda grup etkinlikleri yapılabilir. Böylece herkes birbirini daha iyi tanıma fırsatı bulabilir.”

(Y,2); “Çalışanlar sonuçta yalnız olmadıklarından, etkilendikleri bir aileleri olduğundan mutlaka ailelerindeki durumlardan haberdar olmalı ve onları aileleriyle birlikte düşünmeli. Böylece çalışanları daha iyi anlayabilir ve sorunları daha kolay çözebiliriz. Aksi durumlarda ise okul için sorun çözmek güçleşebilir. Okullarda öğretmenler arasında okul dışında iyi bir diyalog ve sosyal ilişkiler geliştirilebilir.”

(Y,3); “İnsan sosyal bir varlık olduğu için iş-aile-çevre hep birlikte düşünülmelidir. Çalışanın bu etkenlerden bağımsız sadece iş yapan biri olarak görülmesi onun yok sayılması, saygı duyulmaması anlamı taşır. Bu durum da kişiye iş doyumu ve verimli bir çalışma düzeyi sağlamaz. Çalışanların aileleri ile birlikte katılabilecekleri sosyal etkinlikler, yemekler vs. düzenlenebilir. Sık sık bir araya gelip paylaşımda bulunmak psikolojik bir rahatlama, “aile” gibi hissetme duygusu verebilir.”

(Ö,3); “Öğretmenlere yönelik son yıllarda bu tür etkinlikler artıyor. Etkili olan okullarda bu tür yaklaşım olduğunu görüyoruz. Bu okullarda çatışmalar daha az yaşanıyor. Doğum günleri, düğünler gibi etkinliklere katılım sağlanmalı.”

(Ö,5); “Bütüncül bakış açısının çok faydalı olacağını, okul içindeki yanlış anlaşılmalara, iletişim problemlerinin azalmasına katkısı olacağını düşünüyorum. Sadece fikirlerin, yaşam şekillerinin, sorunların ve geleceğe dair beklentilerin konuşulacağı okul içi ve dışı organizasyonlar gerçekleştirilebilir.”

(Ö,8); “Keşke okullarda bütüncül bir yaklaşım uygulansa ancak bu çok zor. Öğretmen sayısı bazı okullarda çok fazla. Bir de yöneticilerin bakış açısı çok farklı olabiliyor. Birinin derdi bir başkası için önemli olmayabiliyor. Olaylara değer atfetme düzeylerimiz farklı olabiliyor. Bu kapsamda okullarda yöneticiler, aile etkinliktli tiyatro, sinema vb. faaliyetler planlayabilirler.”

Tartışma ve Yorum

Okullarımızda uygulanan istihdam politikalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine başvurulduğunda, uzun dönemli istihdam ve iş güvencesinin olması şeklinde ortak görüş belirttikleri söylenebilir. Uzun dönemli istihdam(kadrolu öğretmenlik) dışındaki uygulamaların(ücretli-sözleşmeli öğretmenlik) öğretmenler arasında eşitsizliğe ve güvensizliğe neden olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca okula aidiyet duygusu oluşmasını engellediğinden dolayı okulun akademik ve sosyal başarısını da olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle ülkemizde uygulanan uzun dönemli istihdam uygulamasından vazgeçilmesinin, etkili bir okul olma yönünde bir engel oluşturacağını söylemek mümkündür. Ayrıca hem okul yöneticileri hem de öğretmenlerin iş güvencesi sıkıntısıyla karşı karşıya kalmak istemediklerini, kadrolu öğretmenlik uygulaması dışındaki uygulamaları doğru bulmadıklarını söyleyebiliriz.

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere: “Okullarımızdaki değerlendirme ve terfi sistemi nasıl olmalı?” diye sorulduğunda; yönetici ve öğretmenlerimizin çoğunluğu yavaş değerlendirme ve terfi sistemi olmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir. Okullarımızda herhangi bir terfi sisteminin olmaması ise, öğretmenlerin bu yolla elde edebileceği mesleki kazanımları ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca bu durum, yöneticilerin öğretmenleri motive edici kaynaklarını ve

alanlarını olumsuz etkilemektedir. Bunların yanında, değerlendirme ve terfi sisteminde sadece kıdeme bakılmaması gerektiği, objektif, liyakat temelli ve öğretmenlerin üzerinde hemfikir oldukları kriterler olması gerektiği de önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere: “Okullarımızda kariyer basamaklarında uzman ve başöğretmenlik gibi uygulamaların olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” diye sorulduğunda; yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu öğretmenlik mesleğinde kariyer basamaklarının olması gerektiğini, kariyer basamaklarının belirli kriterler doğrultusunda şekillendirilmesini ve sınavın kariyer basamakları için tek ölçüt olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu anlamda sadece bir sınav uygulanması ve sınav sonucunda kariyer yapılandırmasının öğretmenler arasında eşitsizlikler oluşturduğunu ve bunun da huzursuzluğa yol açtığını vurgulamışlardır. Buradan hareketle, öğretmenlik mesleğinde daha özgün ve mesleğe uygun ölçütlerle oluşturulacak kariyer basamaklarının, ülkemiz eğitim sistemine katkıları olacağı ve öğretmenlerin mesleki anlamda güdüleneceği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere: “Okullarınızda ne tür bir denetim mekanizması uygulanmasını istersiniz?” diye sorulduğunda; yönetici ve öğretmenlerimizin çoğunluğu örtülü bir denetim mekanizması, açık ve tam bir değerlendirme olması gerektiğini ve bu sistemin kriterlerinin oluşturulmasında öğretmen görüşlerine başvurulmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu uygulamanın öğretmen motivasyonuna olumlu katkısı olacağını vurgulamışlardır. Ülkemizde ise, merkezi bir denetim sisteminin olduğunu göz önünde bulundurursak, mevcut durum ile istenen durum arasında belirgin bir fark olduğunu söyleyebiliriz.

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere: “Okullarda karar alma süreçlerine yönetici, öğretmen, öğrenci ve toplumun (aile, çevre vb.) katılımının nasıl sağlanabileceğini düşünüyorsunuz?” diye sorulduğunda, okullardaki karar alma süreçlerinde paydaşların daha aktif katılımının sağlanması gerektiği ve bunu da “okul meclisi” gibi bir karar alma organıyla yapılabileceğini belirtmişlerdir. Okullarda, merkezi kararların alındığı ve bu kararların uygulanabilmesi için çeşitli kurullar ve komisyonlar oluşturulduğu görülmektedir. Çağdaş yönetim kuramlarında karar sürecinin katılım odaklı olması ve kararların bu çerçevede alınması önerilen bir durumdur. Okullarımızda da karar verme süreci; geniş katılımlı, okulun ve çevrenin şartlarına uygun bir şekilde, ekip çalışması ve iş birliği ile yönetilebilir.

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere: “Okullarda karar sorumluluğunun nasıl olması gerekir?” diye sorulduğunda, yanıtların çoğunluğu ortak alınan kararlarda ortak sorumluluk, bireysel alınan kararlarda ise bireysel sorumluluk olmalı biçimde olmuştur. Okullardaki mevcut durumun, bireysel sorumluluk olduğu görülmektedir. Okullarda alınan ortak kararlarda dahi sorumluluğun gruba ait değil kişiye ait olduğunu görmekteyiz. Örneğin zümre öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasından her bir zümre öğretmeni bireysel olarak sorumludur.

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere: “Okullarda çalışana bütüncül yaklaşım ile bakılmasının okula katkıları neler olabilir? Bunun için önerebileceğiniz uygulamalar nelerdir?” sorularına verilen yanıtların çoğunluğunda okullarda yöneticilerin öğretmenlere bütüncül bir yaklaşım ile bakmalarının okul kültürü ve okul iklimi için önemli olduğu ve tüm yöneticiler tarafından benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu anlamda birçok okulda, okul dışı toplantılar, yemekler, doğum günü kutlamaları gibi etkinliklerin düzenlendiği vurgulanmıştır. Ayrıca bütüncül yaklaşım, öğretmenleri daha iyi anlama ve iletişim kurma fırsatı olarak

değerlendirilebilecek bir süreç şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticileri bütüncül yaklaşımı uygulayıp okulda etkili iletişim, işbirliği ve kararlara katılım sağlayabilirler. Okullarda yaşanan çatışmalar minimize edilebilir ve çatışmalar olumlu sonuçlarla neticelendirilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Zen kuramının uzun dönemli istihdam koşulu okullarımızdaki uygulamayla benzerken, okullarımızda son yıllarda uygulanan sözleşmeli öğretmenlik ve ücretli öğretmenlik uygulamaları ile zedelenmektedir. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, bu uygulamalar güven duygusunu ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Bu uygulamalardan vazgeçilerek tüm öğretmenlerin kadrolu olması bu anlamda doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Okullarda yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin yerinde bir uygulama olacağı, öğretmenlik mesleğinde kariyer basamaklarının oluşturulabileceği, oluşturulacak terfi ve kariyer sisteminde yalnız kıdemin yeterli olmayacağı, öğretmenlerin de görüşlerinin alınarak liyakat temelli bir terfi ve kariyer sistemi olması önemli görülmektedir. Öğretmenlerin meslek içindeki gelişimlerinin sürece yayılması okulların başarısı yönünden de olumlu etki yaratabilir. Okullarda uygulanan açık denetim mekanizması yerine; örtülü bir denetim mekanizması, açık ve tam bir değerlendirme uygulaması yönetici ve öğretmen görüşleri ile paralel olacaktır. Böylece öğretmenlerin kendilerini daha profesyonel hissetmeleri ve örgütsel güven sağlanabilir. Okullarda görüş birliğine dayalı karar verme süreci benimsenebilir. Böylece tüm paydaşların kararları daha fazla benimsemesi ve ortak amaca göre hareket etmesi sağlanabilir. Okullarda merkezi kararlar yerine görüş birliğine dayalı kararların alınması ile merkezi alınan kararların öğretmenler tarafından kabul görmemesi ve buna paralel olarak uygulamada sıkıntılar yaşanmasının önüne geçilebilir. Bununla birlikte ortak kararlarda ortak sorumluluk alınması ve bireysel kararlarda ise bireysel sorumluluk alınması, hem uygulanabilir hem de adil olma açısından önemli görülmektedir. Çalışana bütüncül yaklaşım gerek öğretmenlerin aidiyet duygusunun gelişimi gerekse okul başarısı için önemli olabilecek bir uygulamadır. Okul içinde sağlıklı iletişim mekanizmalarının kurulması ile okul içinde yaşanan çatışmalar engellenebilir, yaşanan çatışmaların sonucunda yöneticilerin çatışma yönetimi becerileri ile okul için olumlu sonuçlar alınabilecektir. Zen kuramının bazı temel noktalarının ülkemizde uygulandığını ya da kısmen uygulandığını söyleyebiliriz. Buna karşılık bazı temel noktaların ise, eğitim sistemimizde uygulanmadığını görmekteyiz. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, Zen kuramının uygulanabilecek noktalarının ülkemiz eğitim sistemine uyarlanarak kullanılması, okul başarısına, okul etkililiğine ve öğretmen motivasyonuna olumlu katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Balcı, A.(2003). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açıları: Kuram-Araştırma İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*. Cilt:25. Sayı:1. Ocak 1992. Sayfa:24-45.
- Balcı, A.(2003). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açıları: Kuram Araştırma İlişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.33,26-61.
- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi. 2. Baskı.
- Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt:15. No:1. Sayfa, 63-72.

- Çağlar, İ. (2015). *Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi. 5. Baskı.
- Erdoğan, Ç. ve Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin Eğitim Sürecine Katılımına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2010, Cilt 16, Sayı 3, ss: 399-431.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kozak, A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*. Vol:25. No:9.
- Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* Çev., Yakut Güneri. İlgı Yayıncılık. İstanbul.
- O'Hanlon, J. (1983). Theory Z In School Administration. *Educational Leadership*. 16-18.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi: Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Yavuz, M. (2009). Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Görüş ve Uygulamalarının Yönetim Kuramları Bakımından Değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7, 121-155.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık. 11. Baskı.