

## Z KURAMI VE OKUL YÖNETİMİNE UYGULANABİLİRLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

*Kadir BEYÇİOĞLU*

*İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, Malatya.*

### Özet

*Sürekli olarak değişimlerin yaşandığı dünyamızda, disiplinlerin değişimlerle başa çıkabilmek ve bu süreci sağlıklı yönetebilmek için, kendilerini geliştirerek yenilemeleri ve geliştirdikleri kuramlarla farklı alanları etkilemeleri beklenen bir durumdur. Diğer alanlarda geliştirilmiş yönetim kuram ve süreçlerinden etkilenen eğitim yönetiminin de, yalıtılmış bir yörüngede kalmasını ummak çok gerçekçi görünmemektedir. Bu çalışmanın amacı, eğitim yönetimini de etkileyen değişim süreçlerinde, yakın dönem kuramlar arasında yer alan ve William Ouchi tarafından geliştirilen Z Kuramını incelemek ve Türkiye'deki okulların yönetiminde olası uygulanabilirliğini tartışarak, önerilerde bulunmaktır.*

*Anahtar Sözcükler: Yönetim, Z Kuramı, Okul yönetimi*

## THEORY Z AND THE EVALUATION OF ITS PRACTICALITY IN SCHOOL MANAGEMENT

### Abstract

*In a world of change and communication, it is natural for any discipline to innovate their stagnating structures through development, and to have effects on other disciplines by developing their theories in order to pace with and manage change processes effectively. It does not seem realistic to hope that educational administration, a field that has been affected by management theories formed in other disciplines, can stand on an isolated space. This study aims to examine Theory Z, a recent theory of management mainly constructed by William Ouchi, and to make suggestions by debating its applicability in management of schools in Turkey.*

*Keywords: Management, Theory Z, School management*

### Giriş

Günümüz dünyası hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Doğal olarak bu süreç, tüm toplumsal unsurları etkilemektedir. Toplumlar ve toplumsal sistemler, sürekli bir değişim dinamiği etkisinde kalmaktadırlar. Kullanılan bilgi ve teknolojik süreçler, içinde bulunulan ekonomik koşullar, toplumların gelenek ve göreneklerinde ortaya çıkan farklılaşmalar, küresel etkileşim araçları ve benzeri olgular, bireyleri ve toplumları değişime iterken; onları bu süreç içinde yaşayabilecekleri yeni yollar aramaya yöneltmektedir.

Değişen dünyadan ve yaşanan değişim olgusundan tüm toplumsal yapılar gibi örgütler de etkilenmektedir. Örgütler, değişim süreçlerinden sağlıklı çıkabilmek için tüm unsurlarını yenilemek gereği duyabilmektedirler. Örgütlerin bu yenileşme çabalarının etkileri, doğal olarak onları oluşturan kuramsal temellere kadar uzanmaktadır. Değişen kuramsal temellerden örgüt yönetimleri de etkilenmektedir. Bunun sonucu olarak, Mok'un da belirttiği gibi (2005:219), “yoğun küreselleşme baskısı ve ulusal rekabet gücünün sürdürülebilmesi için, yeni yönetim biçimleri ve yeni yönetim felsefeleri ortaya çıkmaktadır.”

Bir toplumun vazgeçilmez örgütleri arasında yer alan eğitim örgütü de, özellikle son yarım yüz yıl içinde sürekli değişme ve yenileşme baskısı ile yaşamaktadır (Fullan, 1991, 1993; Hargreaves, 2002; Louis, Toole ve Hargreaves, 1999; Uline, 2001; Wallace, 2004). Bu durum eğitimin doğası, çıktıları ve gelecek için oluşturacağı amaçları üzerinde kesin bir etki yaratmaktadır (OECD, 2001a:13). İşte bu yüzden, diğer örgütler gibi eğitim örgütü de, değişime direnir yok olma tehlikesi yaşamak yerine, bu devinimli süreci kendi lehine dönüştürebilmek için değişmek durumundadır. Eğitim ve “diğer bilim alanlarından kavram ve kuram almak konusunda açık olan” eğitimciler (Akbaba, 2001:465), bu değişikliklere öncelikle kuramsal açıdan hazırlıklı olabilmeyi başarabilmelidir. Değişim ve yönetici ilişkisine değinen Dönmez de (1998:510) “yaşanan hızlı değişim ortamında yöneticilerin artık değişmeyi bir olgu olarak kabul etmelerinin yetmediğini” vurgulamaktadır. Öyleyse, yöneticiler sadece değişimi anlamakla kalmamalı, bu süreçte hazırlıklı bir örgüt ortamı oluşturmalıdır.

Eğitim kavramı kapsamına, yirminci yüzyılda dahil olan eğitim yönetimi (OECD, 2001b:17) giderek sistemli, kuramsal temelleri olan bir disipline dönüşmeye başlamıştır. Eğitim yönetimi, Drue'nun da vurguladığı gibi (Goodwin, Cunningham ve Eagle, 2005:2), bir zamanlar bulunduğu “eğitmek ve okulun bulunduğu yerleşim yerinin diğer işleriyle de uğraşmak” noktasından çok uzaklaşmış, okulun nasıl daha iyi ve etkili yönetileceği ana temasına yoğunlaşmıştır. Taylorizm'den uyarlanan, “okuduğunu anlayabilen ve temel matematik becerilerine sahip eğitimli iş gücü olarak insan ilkesiyle örtüşen yirminci yüzyılın ilk dönemlerinden, devrimci bir duruşla insanı anlamaya odaklı öğrenen örgüt ve iş görenler noktasına kadar uzanan eğitim yönetimi” (OECD, 2001b:18), bu dönüşüm diriliğinde ve yapılan araştırmalar sonucunda, yeni kuramsal deneyimleri de yaşamaktadır.

Balcı'ya göre (2003:59), “örgüte farklı kuram ve yaklaşımlar, örgüt gerçeğine farklı bakış açıları demektir. Her yaklaşımın, örgüt gerçeğinde öne çıkardığı, ağırlık verdiği bir boyut ya da boyutlar söz konusudur”. Son yıllarda örgüt araştırmaları farklı entelektüel kaynaklardan beslenmekte ve kültürel ezilmişlik, adaletsizlik, eşitsizlik, katılım, sosyal sorumluluk (Turan, 2004), örgüt kültürü, ortak kültür, alt kültür, örgütsel sembolizm, örgüt imajı, örgüt iklimi, örgüt kişiliği (Şişman, 1996), adanma, güven, işbirlikçi çalışma, sadakat (Celep, 2004:158) gibi kavramları da ele almaktadır.

1970'li yıllardan başlayarak, yönetim bilimini etkileyen yeni bakış açılarının ortaya çıktığı görülmüş ve gittikçe artan biçimde örgüt ve yönetim kuramcıları pozitivist bakış açısını eleştiren yaklaşımlar geliştirmeye başlamışlardır (Şimşek, 1997: 102). Bu araştırmada, yönetim bilime yeni bir yaklaşımı ortaya koyan ve felsefesi William Ouchi tarafından şekillendiren *Z Kuramı* ya da *Japon Yönetim Modelini* incelemek ve okul örgütüne ve yönetimine yansımaları, özelde ülkemiz okullarına ve okullarımızın yönetimine getirebileceği farklı yaklaşımları incelemek amaçlanmıştır.

## **Z Kuramı**

İkinci Dünya Savaşı'ndan ağır yaralar alarak çıkan Japonya'da, ülke ekonomisinin küresel düzeyde mücadele edebilir bir ekonomiye dönüşmesi çok zaman almamıştır. Japon ekonomisinin hızla kendine gelişi ve bir dev güce dönüşmesi, hatta kalite ve üretkenlikte Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerinden daha iyi durumda olması, bu sonucu yaratmıştır. Bu durum, doğal olarak yönetim bilimcilerin ilgisini çekmiştir.

Bu isimlerden biri olan William Ouchi, Japonların Amerikalılardan farklı bir kültürleri ve bu kültürden beslenen yönetim biçimleri olduğunu söyleyerek (Colon, 2004), 1981 yılında Amerikan ve Japon yönetim tarzlarını bir araya getiren yeni bir yönetim yaklaşımını tanıtmıştır. Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini harmanlayan Z Kuramı; Chester Barnard, Elton Mayo ve Philip Selznick tarafından örgütlerde ele alınmaya başlanan örgüt kültürü kavramının da yönetim bilime girmesi konusunda belirleyici yaklaşımlardan biri olmuştur (Clayton, 1992; Çelik, 2000; Hoy ve Miskel, 1987).

Z Kuramından önce, yönetim anlayışını iş görenlerin çalışmayı sevmedikleri, işten kaçmak için her şeyi yapabilecekleri ve iş yapmaları için zorlanmaları gerektiği görüşüne dayandıran geleneksel X Kuramı ile daha insani bir yaklaşım ortaya koyan; bireyin aktif, dinamik, sorumlu ve olgun davranmaya yatkın varlık olarak tanımlandığı Y Kuramı yaygın yönetim yaklaşımlarıydı.

Ouchi, Z Kuramını oluştururken Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini karşılaştırıp, her ikisinin sentezinden bir üçüncü yönetim biçimi ortaya koymuştur. Bu kuramın yönetim felsefesini ise, yönetici ve iş görenlerin sorumluluğu paylaşabilecekleri ve çalışanların örgütle ilgili her türlü karar sürecine katılımı ana unsurları oluşturmaktadır. "Akla kara gibi iki ayrı yaklaşım" (Başaran,1998:52) olan McGregor'un X ve Y kuramlarının bütünleşmesi olarak da algılanan bu kuram, tüm örgütün kültürünü yönetim merkezine alıp, bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusunu vurgulayarak yaklaşımındaki özgün yanını ortaya koymuştur. Çelik'e göre (2000:32), "Z Kuramı ile yönetim ve örgüt kuramlarında yeni bir döneme girilmiştir".

Daft, bu kuramın öngörülerini şu maddeler altında toplamıştır (Başaran, 1999:52–53):

1. İşgörenler, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
2. İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
3. İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdır.
4. İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
5. Doğal denetim kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır.
6. İşgörenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
7. İşgörenlerle ilişkiler örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

Örgüt ihtiyaçlarıyla, bireylerin ihtiyaçlarını bütünleyen Z Kuramı, örgütte uzun dönemli istihdam ile, iş görenler ve örgüt arasında karşılıklı bir bağlılığı ve sözleşmeyi sağlamaktadır. Yavaş değerlendirme ve terfi ile çalışanların sabırlı ve hoşgörülü olması öngörüldükçe, mesleki ilerleme uzun vadeye yayılmakta ve iş görenlere yeni ufuklar açmaktadır. Ayrıca, çalışanların farklı görevlerde değişik işler üstlenmeleri kariyer aşamalarında çeşitliliği ve deneyimliliği sağlamakta; bu hedefler doğrultusunda gerekli eğitim ve planlama çalışmalarını yaratmaktadır. Karşılıklı güven ve takım çalışması gerektiren, katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme süreci ise, çalışanlar için grup kararlarına yönelik bireysel sorumluluk ve örgüt ve birey arasında karşılıklı güven yaratmaktadır. Çalışanı sadece iş unsuru olarak değil, iş dışı yaşamı ve ailesiyle birlikte informal olarak bütüncül yaklaşımla ele alma, örgütte sadece formal hiyerarşiye dayanmayan güçlü bir işbirlikçi eşitlik kültürü yaratmaktadır (Hoy ve Miskel, 1987:250). Bu da örgütte yarışmaya değil yardımlaşmaya dayanan işbirlikçi çalışmayı artırmaktadır.

Kurama göre, insanca çalışma koşullarının oluşturulması, hem örgüt hem de iş görenler açısından özsaygıyı artırıcı bir durumdur. Etkin çalışmayı sağlayarak örgütte verimliliği artırmaktadır. Çalışanın toplumsal yanına da değer veren kuram, çalışanın bu yanına yönelik koruyucu bir yaklaşım sergilemektedir. Kuram; katılımcı karar süreci, ortak değerler, paylaşılan hedefler ve informal değerleri önemseyerek iş gören yabancılaşmasını da ortadan kaldırmaktadır (Çelik, 2000:31-34).

1981 yılında ortaya atılan Z Kuramının, günümüz şartları içinde yönetim anlayışına uygulanabilirliği sorusunun yanıtını da Bryce (2005) vermektedir. Kuramın Japonya'da bile erozyona uğrama sinyalleri verdiğini belirten Bryce, Japon yöneticilerin belki günlerce sürecek grupla karar alma süreçlerini bekleyecek lüksleri olmadığını, hala örgüte bağlı olmalarına rağmen bazı kurbanlar vermeleri gerektiğinin de farkında olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca yeni kuşağın artık aynı değerleri paylaşmadığı, Batı yönetim anlayışının etkisinde kaldıkları, yaşam boyu istihdam, örgüte bağlılık, yoğun çalışma; yavaş ilerleme gibi kavramların günümüz örgütlerinden buharlaşarak uzaklaştığını ifade etmektedir.

### ***Z Kuramının Okul Yöneticileri Tarafından Uygulanabilirliğine İlişkin Tartışmalar***

Lunenberg ve Ornstein (2000:70-71), Z Kuramının okula uygulanabilecek özellikleri olarak güven, nezaket ve samimiyeti; paylaşılan denetim ve karar verme sürecini; bireyler arası beceri ve örgütsel süreçlerde ve planlamalarda (hizmet içi vb.) eğitim; kendini önemseyerek motivasyonu; uzun vadeli kariyer veya ödül ve eğitimde yüksek kalitenin önemini vurgulamaktadırlar.

O'Hanlon (1983), Z Kuramının Amerikan okullarına uygulanabilirliğini (Tablo 1), kuramın temel söylemlerini ve okulların şartlarını karşılaştırarak değerlendirmiş ve bu kuramın uygulanabilmesi için birçok değişikliğin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bunlar arasında öğretmenlerin kısa dönemlerde değerlendirilmelerini, kısa süreli istihdamlarını, öğretmenlerin mesleklerinde terfi olasılıklarının olmayışını, okullarda eğitim açısından özellikle öğretmenler arasında bir bütünselliğin eksikliğini, Z Kuramının uygulanabilirliği açısından aksaklıklar olarak açıklamış ve bu durumları okul yönetimi açısından güçlükler olarak ele almıştır.

**Tablo 1. Z Kuramı Yönetim Biçemleri ve Amerikan Okullarındaki Durum**

Z Kuramı	Amerikan Okullarındaki Mevcut Durum
Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş veya hiç olmayan terfi
Orta vadede gelen kariyer basamakları	Yarı-uzmanlaşmayla gelen kariyer basamakları
Örtülü bir denetim mekanizması ve açık ve tam bir değerlendirme	Açık ve belirgin bir denetim mekanizması, açık bir değerlendirme
Görüş birliğine dayalı karar verme süreci	Bireysel karar verme süreci
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Çalışana bütüncül yaklaşım	Çalışanı sadece iş ortamı içinde görme

(Kaynak: O'Hanlon ,1983:16)

O'Hanlon, (1983:17), Z Kuramını uygulayacak yöneticiler için şu uygulama basamaklarını önermektedir:

1. Önce yöneticiler Z Kuramını inceler ve tartışırlar.
2. Okul yönetimi, okulun mevcut yönetsel yapısını (karar verme süreci vb.) belirlerler,
3. Okul müdürü, kuramın uygulamaya karar verilen özelliklerini belirler.
4. Yönetim, belirlenen bu özellikleri uygulamaya yönelik süreçleri geliştirmek için, öğretmenlerle çalışmaya başlarlar.
5. Yöneticiler ve öğretmenler, Z Kuramını uygulamak için ihtiyaç duyulan işgörenler arası becerileri geliştirmek için birlikte çalışmaya başlarlar.
6. Yönetim, yeni yönetim süreciyle ilgili kısa sürecek bir uygulama yapar ve işeyip işlemediği konusunda geribildirim elde eder.
7. Yönetim, bu sürece okul yönetim kurulunu ve öğretmen birliklerini de dahil eder.
8. Yönetim kurulu, okulda uzun dönem istihdam imkanı yaratacak politikalar oluşturur.
9. Yöneticiler ve öğretmenler, yavaş değerlendirme ve terfi için bir sistem oluştururlar.
10. Yöneticiler, uzun dönemli işgören geliştirmeyi sağlayacak bir sitem oluştururlar.
11. Yöneticiler, en üst kademedan başlayan Z Kuramı uygulamasına geçerler.
12. Yöneticiler, öğrenci, öğretmen ve okul toplumunun (aile, çevre vb.) okulla ilgili karar alma süreçlerine katılımının uygulanabileceği alanlar yaratmaya çabalar.
13. Bütüncül ilişkilerin gelişmesine izin verilir. Okul üyeleri, bu kültürün gelişmesi için birlikte çalışır.

Yöneticiler için verilen bu önerilerin sonunda uygulanacak kuram örgüte; işbirlikçi, katılımcı, güvene dayalı bir felsefe getirebilecektir. Bu da, günümüz okullarında gerek duyulan bir durumdur denilebilir.

## Z Kuramının Türkiye Okul Yöneticileri Tarafından Uygulanabilirliği

Ülkemiz okul yönetimi açısından Z Kuramının bir yönetim tarzı olarak uygulanmasının mümkün olup olmadığını görebilmek için benzer bir karşılaştırma yapılabilir. Bu karşılaştırma (O'Hanlon, 1983: 17), özünde bir doğu yönetim tarzı olarak anılabilecek olan kuramın uygulanmasının, bu kültüre yakın Türkiye deki okullarda ne ölçüde mümkün olduğunu görebilmemize katkı sağlayabilir (Tablo 2);

**Uzun dönem istihdam.** Okullarımızda çalışan tüm işgörenler birer devlet memuru olarak, emekliliğe kadar süren bir iş sözleşmesinin güvencesi altındadırlar. Uzun dönem istihdam bakımından ülkemiz okullarındaki durum, okul yöneticilerini öğretmenlerin iş güvencesi sıkıntılarıyla baş etme durumundan kurtarmaktadır. Böylelikle kuramın öngördüğü daha etkili bir okulun koşullarından biri sağlanmış olmaktadır. Ancak, bir süre önce başlatılan ve henüz tam olarak uygulanmasına ilişkin değerlendirme yapılmayan olan sözleşmeli öğretmen istihdamı, bu durumda değişiklik yaratabilir.

**Yavaş değerlendirme ve terfi.** Kuramda öngörülen yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin de okullarımızda bulunmuyor olması, çalışanların bu yolla deneyim kazanma şansını ortadan kaldırmaktadır. Motivasyon açısından bakıldığında terfinin olmayışının olumlu bir durum olduğunu söyleyemeyiz. Bu olumsuzluğu gidermek için O'Hanlon'un önerdiği gibi, çalışanların kararlara katılmalarının sağlanması, okul yöneticileri için alternatif bir güdüleme yöntemi olabilir. Böylelikle, çalışan kendini örgütle bütünleştirebilecektir.

**Tablo 2. Z Kuramı Yönetim Biçemleri ve Okullarımızdaki Durum**

Z Kuramı	Okullarımızdaki Mevcut Durum
Uzun dönem istihdam	Uzun dönem istihdam. Sözleşmeli öğretmen uygulaması.
Yavaş değerlendirme ve terfi	Terfi bulunmamaktadır. Uzman ve başöğretmen uygulamaları
Orta vadede gelen kariyer basamakları	Uzmanlaşmadan gelen kariyer basamaklarının olmayışı.
Örtülü bir denetim mekanizması ve açık ve tam bir değerlendirme	Açık ve belirgin bir denetim mekanizması, açık bir değerlendirme
Görüş birliğine dayalı karar verme süreci	Çoğunlukla merkezi kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Çalışana bütüncül yaklaşım	Çalışanı sadece iş ortamı içinde görme

**Orta vadede gelen kariyer basamakları.** Z Kuramı orta vadeye yayılan kariyer basamaklarını önerirken, Ouchi bu durumu oldukça yaşamsal, üretken ve iş doyumunu sağlayıcı bir koşul olarak görmektedir. Çünkü bu durum çalışanların yeni deneyimlere açık olmalarını, farklı konularda deneyim kazanmalarını ve grup olgusunu görebilmelerini sağlayacaktır. Okullarda ise öğretmenlerin görevlendirilmeleri her yıl farklı sınıf düzeylerinde yapılarak, bazı yönetsel görevler verilerek deneyim zenginliği elde edilebilir ve örgütün tümüne ilgi sağlanabilir. Ülkemiz eğitim yöneticileri de, özellikle branş öğretmenlerini farklı düzeyde sınıflarda görevlendirerek, öğretmenleri yasaların el verdiği ölçüde yönetsel görevlere yönlendirerek ya da öğretmenlerin farklı hizmet içi eğitim kurslarına katılmaları konularında ve günümüz Avrupa Birliği programları çerçevesinde çalışma ziyaretleri vb. etkinliklere katılmaları konusunda öncülük ederek, uzmanlaşmayla orta vadede gelen kariyer basamaklarının olmayışının olası olumsuz etkilerini daha etkin yönetebilir ve öğretmenleri güdüleyebilirler. Ayrıca, yakın bir süre önce gündeme gelen eğitim işgörenleri için kariyer basamağı sistemi uygulamaları da bu süreçte katkı sağlayıcı olabilir.

**Örtülü bir denetim mekanizması ve açık ve tam bir değerlendirme.** Örtülü denetim, okul yönetimi ve öğretmenler arasında karşılıklı anlayışı geliştirebilir ve bu mekanizmanın kullanılması, öğretmenleri örgüt içindeki uzak ve sığ duruşlarından kurtarıp, kendilerini daha profesyonel olarak algılamalarını sağlayabilir. Ülkemiz okullarında merkezi olan denetim sisteminin varlığı Z Kuramının bu yanının uygulanabilirliğini ortadan kaldırmaktadır.

**Görüş birliğine dayalı karar verme süreci.** Kuramın bir diğer önerisi ise görüş birliğine dayalı ortak kararlar ve bireysel sorumluluktur. Bursalıoğlu'nun (2000:80) "yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenini" olarak gördüğü karar alma süreci, ülkemiz okullarında çoğunlukla üst yönetim basamaklarında gerçekleşmektedir. Ülkemizde, okulla ilgili en yaşamsal kararları, merkezi örgütü alır. Okul bu kararların sorgulamadan uygulayıcısıdır. Okulda işleyen karar süreçleri ise daha çok okul-aile birliği, zümre öğretmenleri toplantıları, yıl sonu genel değerlendirme toplantıları gibi küçük ölçekli kararlarla sınırlıdır. Oysa çağdaş yönetimde çalışanların kararlara katılması önerilen bir durumdur. Eğitim yöneticilerimiz okul örgütünde en azından okul içi etkinliklerle ilgili katılımcı ve yaratıcı bir karar alma mekanizmaları oluşturarak, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin okulla bütünleşmelerine katkı sağlayabilir ve öğretmenler arasında koordinasyonun, ekip ruhunun ve işbirlikçi çalışmanın oluşmasına katkıda bulunabilirler.

**Bireysel sorumluluk.** Z Kuramına göre, kararlar ortak alınmış olsa bile, çalışandan kendi eylemleriyle ilgili süreçte sorumluluğu üstlenmeleri beklenmektedir. Bir çalışan, kendi hatasıyla ilgili ile diğer üyelerin sorumluluk üstlenmesini beklememektedir. Ülkemiz okullarında da işgörenler kendi davranışlarının sorumluluğunu almaktadırlar. Bir işgörenden kaynaklanan aksaklıklardan örgütün tamamı sorumlu olmamaktadır.

**Çalışana bütüncül yaklaşım.** Çalışana bütüncül yaklaşım veya çalışanı ailesi ve bağlı olduğu sosyal çevre içinde görme ise, okullarımızda yöneticilerin oluşturduğu bir yönetim tarzı olarak gözlenmemektedir. Bu durum okul üyelerinin birbirine karşı ilgisiz kalmaları sonucunu doğurabilmektedir. O'Hanlon'un da belirttiği gibi okullarda öğretmenler, birbirleriyle sağlıklı iletişim mekanizmaları kuramamaktadırlar. Öğretmenler

arasında, eğitsel yöntemler ya da öğrenci gelişimi konusunda yoğun bir bilgi paylaşımı olduğu söylenemez. Yani, ortak ve bütüncül bir kültür oluşmamıştır. Benzer durum ülkemiz okulları için de geçerlidir. Okul yönetimi bütüncül yaklaşımı uygulayıp öğretmenleri, sadece okul yaşamı içinde değil okul dışında da ele alarak, okulda formal dengeler üzerine kurulu ilişkiler yerine, güçlü bir katılımcı, işbirlikçi ve eşitlikçi okul kültürü yaratabilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Z Kuramının bazı öngörülleri, mevcut okul örgütümüzle benzerlikler gösterirken, bazı öngörülleri, bugünkü yapı içinde uygulanabilir görünmemektedir. Kuramın okullarımızdaki mevcut yönetim yapısıyla örtüşen yanları olarak, uzun dönem istihdam ve bireysel sorumluluk alınması söylenebilir. Ama, son dönemlerde ortaya atılan sözleşmeli personel tartışmalarının gerçekleşmesi durumunda, istihdamla ilgili bu benzerlikte ortadan kalkacaktır. Öte yanda, Z Kuramının temel söylevi olan katılımcı karar süreci, bir çok kuram tarafından da önemsenmektedir. Fakat, kararlara katılımın okullarımızda henüz yaygın ve etkin biçimde uygulanmakta olduğu söylenemez. Okulun görev ve amaçları gibi temel konularda kararlar merkezi örgüt tarafından alınmaktadır. Okul üyeleri ise okul içinde düzenli toplantılara katılıp önceden yönü belli olan kararlar sürecine katılmaktadırlar. Bu da çağdaş örgütlerde, bu tür bir katılımı ortaya çıkabileceği vurgulanmakta olan vizyonun ve işbirlikçi ve güvene dayalı örgüt kültürünün oluşması gibi beklentileri engelleyebilmektedir. O halde hem bu kuramla ilgili tartışmalar hem de diğer çağdaş yönetim eğilimleri düşünülerek, okullarımızda kararlara işgörenlerin katılımının sağlanacağı bir yapı oluşturulmalıdır.

Açık ve doğrudan denetim konusunda da yeni bir yaklaşım sergilenebilir. Örgüt içi örtülü denetim mekanizmaları geliştirmek mümkündür. Bu doğrultuda, MLO okullarındaki performans değerlendirmesi süreci bir pilot çalışma olarak algılanıp, çıkarsamalarda bulunulabilir. Çalışanlara, mesleki gelişimleri süresi içinde çeşitli terfi olanakları yaratılmalıdır. Böylelikle daha sağlıklı ve dirik bir işgören evreni yaratılabilir.

### **Kaynaklar**

1. Akbaba, S. (2001). Kaos ve Yönetim. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt: 7, Sayı:28, ss.451-469.
2. Anderson, R. ve Anderson, K. (1982). Japanese HRD in Z Type Companies Training and Development Journal. Cilt: 36, Sayı:3, ss.14-23
3. Balcı, A. (1992). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açılıarı: Kuram-Araştırma İlişkisi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt: 25, Sayı:1, ss.27-45.
4. Balcı, A. (2003). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açılıarı: Kuram-Araştırma İlişkisi II. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt: 9, Sayı:33, ss.26-61.
5. Başaran, İ.E. (1999). Yönetimde İnsan İlişkieri. (2.Baskı). Ankara: Aydan Web Tesisleri



6. Bryce, T. (2005). How Do We Manage?  
<http://projectmanagement.ittoolbox.com/blogs/featuredentry.asp?i=6606>  
28.11.05’ de alındı.
7. Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış. (11.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık,
8. Cangemi, J., Kowalski, C. ve diğerleri. (1992). Exploring Values of Japanese and American Management Systems. Education. Cilt: 112, Sayı:4, ss.497-498
9. Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
10. Clayton, P. (1992). Japanese Management Theory and Library Administration. The Journal of Academic Librarianship. Cilt: 18, Sayı:5, ss.298-301
11. Colon, R. (2004). Organization Type Z.  
<http://arapaho.nsuok.edu/~hancockl/Supervision/Ouchi%20Z.htm>  
23.10.05’de alındı
12. Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler. Eğitim Yönetimi. Cilt: 3, Sayı:1, ss.31-43.
13. Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
14. Dönmez, B. (1998). Sosyo-Teknik Sistem Açısından Türkiye’nin Eğitim Yönetiminde Değişme Çabaları ve Yöneticinin Konumu. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt: 4, Sayı:16, ss.503-512.
15. Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
16. Fullan, M. (1991). The New Meaning of Educational Change (2nd ed.). New York: Teacher College Press.
17. Fullan, M. (1993). Change Forces. London: The Falmer Press.
18. Goodwin, R.H., Cunningham, M.L., ve Eagle,T. (2005). The Changing Role of Secondary Principal in The United States: An Historical Perspective. Journal of Educational Administration and History. Cilt: 37, Sayı:1, ss.1-17.
19. Hargreaves, A. (2002). Sustainability of Educational Change: The Role of Social Geographies. Journal of Educational Change Cilt: 3, Sayı: 3-4, ss. 189-214.
20. Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1987). Educational Administration: Theory, Research and Practice. (3rd ed.).New York: Random House.
21. Louis, S.K., Toole, J. & Hargreaves A. (1999). Rethinking School Improvement. Handbook Of Research On Educational Administration. (Eds: Murphy, J. ve Louis K.S.). San Fransisco: Jossey-Bass Inc. ss.251-257.
22. Lunenberg, F.C. ve Ornstein, A.c. (2000). Educational Administration: Concepts and Practices. (3rd ed.).Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.

23. Mok, K.H. (2005). Riding Over Socialism and Global Capitalism: Changing Educational Governance and Social Policy Paradigms in Post-Mao China. *Comparative Education*. Cilt: 41, Sayı:2, ss.217-242.
24. OECD. (2001a). *What Schools for the Future?*. Paris: OECD Publications.
25. OECD. (2001b). *New School Management Approaches*. Paris: OECD Publications.
26. O'Hanlon, J. (1983) Theory Z in School Administration. *Educational Leadership*. Cilt: 40, Sayı: 5, ss. 16-18.
27. Şişman, M. (1996). Postmodernizm Tartışmaları ve Örgüt Kuramındaki Yansımaları. *Eğitim Yönetimi*. Cilt: 2, Sayı:3, ss.451-464.
28. Şimşek, H. (1997). Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar. *Eğitim Yönetimi*. Cilt: 3, Sayı:1, ss.97-109.
29. Turan, S. (2004). Modernite ve Postmodernite Arasında Bir İnsan Bilimi Olarak Eğitim Yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 1, Sayı:1, ss.1-8.
30. Uline C.,L. (2001). The Imperative to Change. *International Journal of Leadership in Education*, Cilt: 4, Sayı:1, ss.13-28.
31. Wallace, M. (2004). Orchestrating the Complex Educational Change: Local Reorganization of Schools in England. *Journal of Educational Change*. Cilt: 5, Sayı:1, ss. 57-78.