

ÜST DÜZEY EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDAKİ YETERLİK SORUNU VE NEDENLERİ

Yard. Doç. Dr. Hatun ONURAL

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Bu çalışmada, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterliklerine ilişkin sorunları ve nedenlerini ortaya çıkarmak ve yöneticilerin bu sorunlarla ilgili önerilerinin neler olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 21 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi sonucunda, yöneticiler tarafından dile getirilenler; yöneticilerin yeterliğine ilişkin sorunlar, nedenleri ve yöneticilerin bu sorunlara ilişkin önerileri olmak üzere üç boyut halinde veriler sınıflandırılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yeterli olmadıkları ve bu durum yöneticiler tarafından görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir sorun olarak görüldüğünü göstermektedir.

Anahtar sözcükler: eğitim yönetimi; eğitim yöneticisi; yeterlik

ADMINISTRATIVE QUALIFICATIONS OF SENIOR LEVEL EDUCATIONAL ADMINISTRATORS

Hatun ONURAL, Asst. Prof.

Abant İzzet Baysal University, Faculty of Education

The purpose of this study is to determine problems related to qualifications of the senior educational administrators and to describe reasons behind these problems at central offices of the Ministry of Education in Turkey. Administrators' suggestions for dealing with these problems were also described. A semi-structured interview was designed to collect data from 21 senior educational administrators. Descriptive analysis of data was done by using content analysis method. Interview data were categorized into three sub-categories; (a) problems related to qualifications of administrators, (b) the reasons behind these problems and (c) administrators' suggestions to deal with these problems. The results indicated that; the educational administrators are not effective in the area of educational administration and this situation is considered as a significant problem by them.

Keywords: *educational administration; educational administrator; effectiveness*

Eğitim bir ülkenin gelişme ve kalkınmasında önemli bir yere sahiptir. Eğitim sistemini işleten, onun varlığını etkili bir şekilde sürdürmesini sağlayan unsur ise yöneticilerdir. Eğitim politikalarının oluşturulması, eğitime ilişkin planların yapılması, kararların alınması gibi eğitimin niteliğinin yapı taşlarının şekillenmesi ve kullanıma sunulmasında üst düzey yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticilerin kendilerinden beklenen rolleri etkili bir şekilde sergilemeleri ve eğitim örgütünün amaçlarını tam olarak gerçekleştirmeleri ise yeterli olmaları ile yakından ilişkilidir. İyi bir yönetici kötü bir modeli geliştirebilir fakat en iyi model bile yetersiz yönetici tarafından uygulanamaz (Bursalıoğlu, 1991). Yöneticinin yeterli olması, görevleriyle ilgili rollerini örgütsel amaçlara uygun bir biçimde yerine getirmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması anlamına gelir. Bu da eğitim yöneticisinin yönetim alanında, kuram ve uygulama dönük olarak yetiştirilmesi ile sağlanabilir (Kayıkçı, 2001). Türkiye’de ise yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sık sık değişmesi (Atalay, 1995; Bircan, 1999), eğitim yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kabul görmemesi gibi nedenlerle eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeye ulaştığı söylenemez. Ancak 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atamaları konusunda atılmış önemli adımlar olarak görülmüştür (Balci, 1999). Bu çerçevede başlatılan yönetici yetiştirme programları ile ilgili araştırmalarda da, bu programların çok gerekli olduğu ve çok daha önceden başlatılması gerektiği yönetici adaylarınca ifade edilmiştir (Can ve Çelikten, 2000).

Fakat hükümet değişikliğinin ardından 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çıkarılmıştır. Bu yönetmeliğin 22.Maddesi “sözlü sınav düzenlemesinin nesnel kariyer ve liyakat ilkelerine uygun olmadığı” gerekçesi ile Danıştay tarafından iptal edilmiştir. Daha sonra 02.12.2004 tarih ve 25658 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” çıkarılmıştır. Genel olarak

hatun onural

25343 sayılı yönetmelik incelendiğinde; A tipi eğitim kurumlarına yönetici atamalarında kıdemin (Md. 8/c); yükselmeye ise liyakatin esas alındığı dikkat çekmektedir (Md. 27). Ancak 25658 sayılı yönetmeliğin 2. ve 3. Maddelerinde belirtilen “en yüksek puan alan beş adaydan birinin atamaya yetkili makam tarafından ataması yapılır” ifadesi liyakat ilkesi ile çelişkili görülmektedir.

Yönetmelikte yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar incelendiğinde eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim görmüş olmak, bir ön koşul olarak görülmediği, sadece Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formunda yapılacak puanlamada küçük bir avantaj sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte Yapılacak sınavlarda konuların %15 Kamu yönetimi, %20 Milli Eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile ilgili bilgi alanlarını kapsayacağı belirtilmektedir. Özetle eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin bir ön koşul olarak gerekli görülmemiş olması Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesini güçleştirmektedir. Eğitim yöneticilerinin niteliklerine ilişkin yetersizlikler güncel bir sorun olmaya devam etmektedir.

Bu çalışmada, doğrudan görüşme yoluyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterliklerine ilişkin sorunları ve nedenlerini ortaya çıkarmak ve yöneticilerin bu sorunlarla ilgili önerilerinin neler olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın evreni, 2001-2002 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan eğitim yöneticilerinden oluşmaktadır.

Örneklem belirlenirken, doğru ve sağlıklı bilgi elde edebilmek amacıyla gönüllülük esas alınmıştır. Bu nedenle, şube müdürleri, daire başkanları, genel müdür yardımcıları, genel müdürler, kurul başkanları, müsteşar yardımcıları ve müsteşardan görüşmeyi kabul edenler, araştırma örnekleminin kapsamına alınmıştır. Bu çerçevede görüşme yapılan 21 yönetici çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 21 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşmede elde edilen verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Veri elde edilen birimler alfabetik olarak harflerle (A, B, C şeklinde) kodlanmış ve yönetsel konular üst, orta, alt olmak üzere üç kategoride sınıflandırılarak her kategoriye bir sayı verilmiştir. Üst konum için 1, orta konum için 2, alt konum için 3 sayısı kullanılmıştır. Örneğin A birimi üst konumdaki yönetici için A1, orta konum yönetici için A2, alt konumdaki yönetici için A3 şeklinde kodlama yapılmıştır.

Verilerin analizi sonucunda, yöneticiler tarafından dile getirilenler; yöneticilerin yeterliğine ilişkin sorunlar, nedenleri ve bu sorunlara ilişkin öneriler olmak üzere üç boyut halinde veriler sınıflandırılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Katılımcıların Kişisel ve Özgeçmişlerine İlişkin Veriler

Bu çalışmada 4 kadın 17 erkek olmak üzere toplam 21 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Bu yöneticilerden 8 erkek, 1 kadın toplam 9'u üst düzey (ÜDY) yönetici konumunda; 6 orta düzey yönetici (ODY); 3 kadın, 3 erkek toplam 6 yönetici alt düzey yönetici (ADY) konumunda görev yapmaktadır.

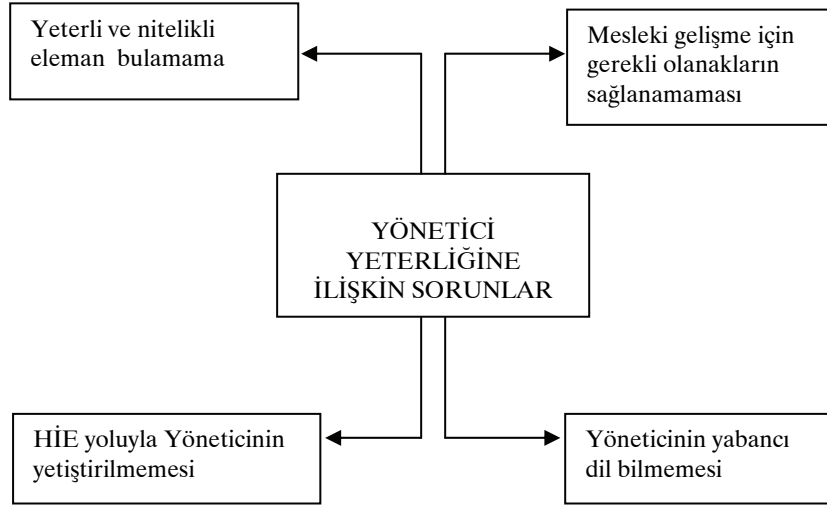
Katılımcıların 5'i mesleki ve teknik eğitim, 4'ü eğitim, 3'ü iktisadi ve idari bilimler, 2'si yönetim, 2'si fen bilimleri, 1'i sosyal bilimler, 4'ü diğer (hukuk, müzik, turizm işletmeciliği) alanlarda eğitim almışlardır. Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin 2'si enstitü, 12'si lisans, 7'si lisans üstü düzeyde eğitime sahiptirler.

Mesleki geçmişe ilişkin verilere göre, yöneticilerin 14'ü öğretmenlikten, 1'i sırasıyla memurluk ve uzman olarak çalıştıktan sonra, 2'si öğretmen ve müfettişlikten merkez örgütü yöneticiliğine, 2'si öğretmen ve taşra örgütü yöneticiliğinden, 2'sinin de doğrudan merkez örgütü yöneticiliği görevlerine geçtikleri belirlenmiştir.

Yöneticinin Yeterliliğine İlişkin Sorunlar

Merkez örgütünde görev yapan yöneticiler, kendi yeterlikleri ve görevlerinde karşılaştıkları sorunlar arasında bir ilişki olduğunun bilincinde olduklarından, konuyla ilgili olarak varolan sorunları görüşme sırasında dile getirmişlerdir. Yöneticilerce belirtilen bu sorunlar şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1 Yönetici yeterliliğine ilişkin sorunlar



Yeterli ve nitelikli eleman sorunu. B birimi orta düzey yöneticisi, uzmanlık düzeyi açısından çalışanların yeterli performansa sahip olmadıklarını; C birimi üst düzey yöneticilerinden biri, insan gücü açısından kaliteli, kalifiye eleman yetersizliğinin olduğunu, yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiğini ancak bu işin sadece TODAİE tarafından yapıldığını ve temel sorunun bu olduğunu ifade etmiştir. M birimi üst düzey yöneticisi de yönetim işlerinde nitelikli eleman bulunmamasını çok önemli bir sorun olarak değerlendirmiştir. Benzer biçimde O birimi orta düzey yöneticisi ise, teknik yetişmiş eleman sıkıntısı çektiklerini ifade etmiştir.

hatun onural

Yöneticinin yeterliliğine ilişkin sorunları, B birimi orta düzey yöneticisi; “yetersizlik; rutin işlerin çokluğu, zaman azlığı, dikey örgütlenme ve yetiştirememeden kaynaklanmaktadır” (B2,27(24-26)) şeklinde özetlemiştir. E birimi üst düzey yöneticisi de, yetiştirilmeme sorunu üzerinde durmuş ve mevcut durum itibarıyla yeterli olmayan astlarının bulunduğunu belirterek, “bazı hallerde ben kendim de yeterli olmayabiliyorum” (E1,43(22-24)) diye durumu samimiyetle anlatmıştır. Mesleki gelişme açısından seminer, sempozyum, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların varolduğu, ancak yerleşmiş, sistemli ve günün koşullarına uygun bir eğitimin söz konusu olmadığını, bazen de düzenlenen programların iyi olmasına karşın kişi bu gelişme ve yeniliğe kafa yapısı itibarıyla uygun değilse, katılsa bile hiçbir gelişme kaydedilmediğini belirtmiştir.

Yönetici eğitimine ilişkin tutarlı bir politika izlenmediğini dile getiren F birimi alt düzey yöneticisi; “yöneticilerin eğitilmesi amacıyla hizmet içi eğitim yoluyla yöneticilik eğitimi verilecek deniliyor, yönetmelik çıkarıldı, ama sürekli değiştiriliyor. Yönetmelik sürekli değiştirildiği için hiçbir şey anlaşılıyor. En sonunda sinirlendim, aldım yırtıp çöpe attım” (F3,60(9-13)) dedi. E birimi orta düzey yöneticisi, yöneticilerin daha önce objektif ölçütlere göre alınmadıkları için yeterli olmadıklarını ve yeterli hale gelmeleri için de henüz bir yeterlilik çalışmasının yapılmadığını ifade etmiştir.

D birimi alt düzey yöneticisi; “bir eğitim kurumundasınız konu gelip eğitime odaklanıyor. En az eğitimliler bu merkez idarede olanlardır. Eğitim yoksununuz. Başta ben, çok yoksunuz, çok öğrenmemiz lazım ama öğrenmenin de bir yaşı var. Bundan sonra çok zor öğreniriz” (D3,38(20-24)) dedi. Ayrıca kurumda insan yetiştirme zaafının olduğunu ve kendisi emekli olduğunda yerine geçecek yeterlikte bir elemanın bulunmadığını anlatmıştır.

Mesleki gelişme açısından gerekli olanakların sağlanmaması. L birimi alt düzey yöneticisi de birinci önemli sorun olarak memurların yetiştirilmesinin zayıf olmasını görmüştür. E ve B birimleri orta düzey yöneticileri ile J ve L birimi alt düzey yöneticileri mesleki gelişme ve bilimsel gelişmeleri izleme açısından gerekli olanakların olmadığını ve sağlanmadığını belirtmiştir. Aynı şekilde C ve F birimi üst düzey yöneticileri de bu sorunu dile getirerek, ancak kendi çabaları ile bir şeyler yapabildiklerini söylemiştir.

Hizmet içi eğitim yoluyla yöneticilerin yetiştirilememesi sorunu.

Yöneticilerin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesine ilişkin olarak C birimi üst düzey yöneticisi; “128. maddeye göre üst yöneticilerin eğitilmesi gerekir. Ama 1982’den beri bir şey yapılmıyor. Bu işi sadece TODAİE yapıyor. Temel sorun budur.” (C1b,32(33-34);33(1-2) dedi. A birimi üst düzey yöneticisi de, hizmet içi eğitimin uzun yıllar ihmal edildiğini ancak yeni yeni trendi yükselmiş bir faaliyet olduğunu, uzun yıllardır yöneticilik yapan ama hiç hizmet içi eğitim almamış, bir başka yöneticinin nasıl çalıştığını görmemiş yöneticilerin varlığına dikkat çekerek, konuyla ilgili önerilerde bulunmuştur. Söz konusu öneriler ayrı bir boyut altında verilmiştir. Diğer taraftan bazı yöneticiler hizmet içi eğitime bakışla ilgili olarak rahatsızlıklarını dile getirmiştir. B birimi üst düzey yöneticisi “ hizmet içi eğitime kursiyerler turistik gezi anlayışı ile yaklaşıyorlar” (B1,7(15-16) dedi. Benzer biçimde D birimi alt düzey yöneticisi de “ hizmet içi eğitim MEB’de tatil yapmak, eğlenmek dinlenmektir. Gerçek hizmet içi eğitim yoktur” (D3,40(3-4) şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. H birimi üst düzey yöneticisi; “hizmet içi eğitim şimdiye kadar turistik seyahat olarak görülüyordu.” (H1,62(29-30) diye sorunu anlatmıştır. Diğer taraftan B birimi orta düzey yöneticisi, yöneticilik öncesi yönetim alanı ile ilgili eğitim alınmadığından dolayı, yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmediğinden ve Türkiye’de atama yoluyla yönetici olduğundan, yetersizliğin söz konusu olduğunu söylemiştir.

Katılımcıların 9’u 1-6 kez, 3’ü 7-14 kez, 9’u 15 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitim kurs veya seminerlerine katılmışlardır. Alınan bu hizmet içi eğitim kurs veya seminerlerin 1 gün ile 1 yıl arasında değişmekte olup genellikle 1-2 haftalık sürelerle verildiği belirtilmiştir.

Nitel araştırmanın örneklem kapsamında yer alan yöneticilerin “hangi alanda hizmet içi eğitim aldıklarına” ilişkin olarak elde edilen verilere göre, eğitim yönetimi alanında beş yönetici, toplam kalite yönetimi alanında 6, yabancı dil konusunda 5, bilgisayar ile ilgili 4 yönetici hizmet içi eğitim programına katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin bir bölümü “diğer” kategorisi içerisinde değerlendirilen döner sermaye, ölçme ve değerlendirme, muhasebe, program geliştirme, tekstil, kredili sistem, askeri istihbarat gibi değişik alanlarda hizmet içi eğitim aldıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerin “gördüğünüz hizmet içi eğitim programlarını yeterlilik açısından nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna ilişkin değerlendirmeleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin Gördükleri Hizmet İçi Eğitim Programlarının Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Görüşler	ÜD Y	ODY	ADY	Toplam
Yeterli değil	1	2	1	4
Süre olarak kısa	-	1	-	1
Amaca uygun ve ihtiyaca cevap veriyor	2	1	-	3
Türkiye’deki yönetim anlayışına göre yeterli	3	-	-	3
Teorik olarak iyi ama uygulama alanı yok	1	1	4	6
Öğretim elemanının kalitesi şansa kalmıştır.	1	-	-	1

Yukarıda tablo 1’de görüldüğü gibi her düzeydeki yöneticilerin çoğunluğu verilen hizmet içi eğitim programlarını farklı açılardan yeterli bulmamaktadırlar. Özellikle teori ile uygulamanın birbiriyle uyumlu olmaması, uygulamada karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik eğitimin verilmemesi her düzeydeki yöneticiler tarafından dile getirilmektedir. Yöneticilerden sadece üçü hizmet içi eğitim programlarını amaca uygun ve ihtiyaca cevap verdiğini dile getirmişlerdir. Diğer üç yönetici ise Türkiye’deki yönetim anlayışına göre yeterlidir derken imali bir biçimde temelde yönetim anlayışının sıkıntı yarattığına dikkat çekmişlerdir.

Yöneticilerin “hizmet içi eğitim seminerlerine katılan katılımcıların seçimi nasıl olmaktadır?” sorusuna ilişkin görüşleri: Hizmet içi eğitim programlarına gönderilen kişilerin seçimine ilişkin olarak üst düzey yöneticilerden 3, orta ve alt düzey yöneticilerden bir olmak üzere 5 yönetici herkesi aldıklarını, her düzeydeki yöneticilerden birer kişi seçimin dostluk, tanışıklık ve ilişkilere göre yapıldığını eksiklik veya ihtiyaca göre katılımcıların belirlenmediğini ifade etmişlerdir. Bir üst düzey yönetici, sicil notu, başarı gibi kriterlere göre seçtiklerini, üst ve alt düzey yöneticilerden üçer kişi, orta düzeyden ise 2 yönetici isteyenlerin bu programlara katıldıklarını, bir alt düzey yönetici de alanla ilgisi bakımından seçimin yapıldığını belirtmiştir.

Yöneticilerin “eğitim yönetimi alanı ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?” sorusuna ilişkin olarak verdikleri yanıtlara göre, üst ve orta düzey yöneticilerden 5’er kişi, alt düzeyden 4 yönetici olmak üzere toplam 14 yönetici yönetimle ilgili hizmet içi eğitim aldıklarını, üst düzeyden 3, orta ve alt düzeyden 2’er yönetici olmak üzere 7 yönetici yönetimle ilgili hizmet içi eğitim almadıklarını belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim gerekli mi, gerekli ise neden gerekli olduğu” sorusuna ilişkin yönetici görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

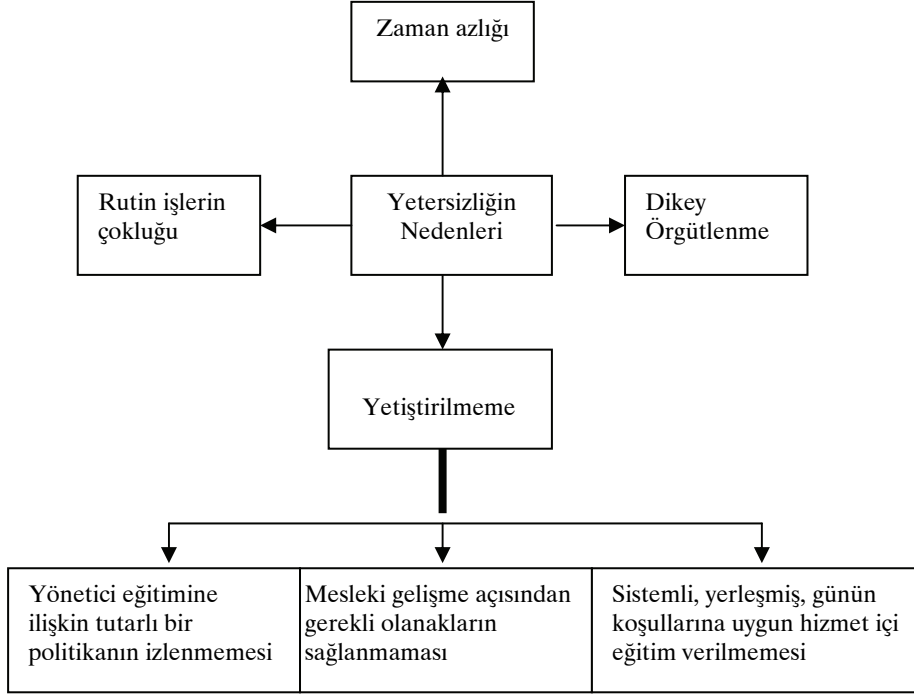
- yenilikleri izleyebilmek ve değişime ayak uydurabilmek için,
- kendini yenileyebilmek ve motivasyon için,
- yöneticilerin yeterli hale getirilmesi ve eşitliği sağlayabileceği için,
- kendimizi geliştirmemiz için,
- teorik bilgiyi kazanmak için,
- işgörenler arasında birlik ve beraberliği sağlamak için.

Yöneticinin yabancı dil sorunu. Yöneticilerin yeterliğine ilişkin olarak yabancı dil bilmeme, özellikle yurtdışında yayınlanan makale vb bilimsel literatürü inceleme, okuma ve anlama açısından sorun olarak görülmüştür. Konuyla ilgili olarak A birimindeki üst düzey yönetici; “dil ana sorunlardan biridir. Yabancı dil açısından ben bilmiyorum, müsteşar bilmiyor, okul yöneticileri, müfettişler bilmiyor. Şimdi İngilizce öğretmenlerini müdür yapıyorlar. Zaten İngilizce öğretmeni sayıca azdır.” (A1,18(17-20)) dedi. Benzer biçimde E birimi üst düzey yöneticisi de yabancı dil konusunda yetersiz olduklarını, alanları ile ilgili alan yazınındaki kaynakları tarayabilecek yeterlikte yabancı dil bilmediklerini belirtmiştir. Sorun ile ilgili olarak yönetici, “literatürü tarama ve kendini geliştirme amacıyla yönetici dil bilmeli, çünkü ufku açık olmalı ve Türkiye sınırları dışındaki gelişmeleri de bilmelidir. yabancı dil kursu gördük ama yeterli değil. Yabancı kaynakları tarayamıyoruz” (E1, 46(15-18)) şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Yetersizliğin Nedenleri

Yetersizliğin nedenlerine yönelik olarak yöneticilerin dile getirdikleri sorunlar Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2. Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yetersizliklerinin Nedenleri



MEB merkez teşkilatında nitelikli eleman yetersizliğini üst ve orta düzey yöneticilerce sorun olarak görülürken bu yetersizliğin nedenleri B birimi orta düzey yöneticisi tarafından şöyle belirtilmiştir:

- rutin işlerin çokluğu,
- zaman azlığı,
- dikey örgütlenme,
- yetiştirilmeme,
- hizmet öncesi eğitimin alınmaması,
- yöneticiliğin meslek olarak görülmemesi,
- Türkiye’de atama yoluyla yönetici olunması

yöneticilerin yetersizliğinin nedeni olarak eğitimlerinde tutarlı bir politikanın izlenmemesi alt düzey yönetici tarafından ifade edilirken, işe almada objektif ölçütlerin işe koşulmaması orta düzey yönetici tarafından yetersizlik nedeni olarak görülmüştür. Yöneticilerin yeterli hale gelmeleri için bir yeterlik çalışmasının yapılmadığı, hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmediklerini ve mesleki açıdan bilimsel gelişmeleri izlemek için gerekli olanakların sağlanmadığı her düzeydeki yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından vurgulanmıştır. Yöneticinin alanıyla ilgili yurt dışı kaynakları tarama ve anlama açısından yabancı dil bilmemeyi üst düzey yöneticiler sorun olarak görmüşlerdir.

Yöneticilerin yönetim alanında yeterli olmadığı görüşü birbirine yakın ancak farklı nedenlere bağlı olarak ifade edilmesine karşın bu görüş, yöneticilerin tamamına yakın bir bölümü tarafından görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir sorun olarak görülmüştür. Bu bağlamda eğitim yöneticilerimizin yönetim alanında yeterli eğitim ve bilgiye sahip olmadıkları noktasında yönetici görüşleri arasında güçlü bir örüntünün olduğu dikkat çekmektedir.

Yöneticilerin Sorunlara İlişkin Önerileri

Yöneticinin alanında yeterli olabilmesi için;

- yöneticiliğin bir meslek dalı olarak kabul edilmesi,
- yöneticilik eğitiminin olması,
- yeni ve modern bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- örgütün yapısı değiştirilerek yatay bir yapılanmaya gidilmesi,
- atamalarda çok yönlü yeterliğin dikkate alınarak yönetici seçiminde objektif ölçütlerin kullanılması,
- yöneticinin kafa yapısı itibarıyla yenilik ve değişime açık olması gerektiği bir orta düzey yönetici tarafından önerilirken, yöneticinin yönetim alanında eğitim alması görüşü bir alt düzey yönetici tarafından, meslek olarak kabul edilmesi gerektiği yönündeki öneri de bir orta düzey yöneticice paylaşılmaktadır.

hatun onural

Yöneticinin yeterliğine yönelik olarak sürekli eğitim ve yenileşmenin olması ve yöneticinin sürekli hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gerektiği üst ve orta düzey yöneticilerce belirtilmiştir. Konuyla ilgili olarak benzer biçimde bir orta düzey yönetici, yönetici eğitiminin belli bir sisteme bağlanması ve eksikliklerin giderilmesi için hizmet içi eğitim verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Bir üst yönetici, verilecek hizmet içi eğitimin verimli ve yararlı olması için şu önerilerde bulunmuştur:

- programın iyi yapılanmış,
- iyi zamanlanmış,
- yer, grup dinamiği ve öğretim elemanı bakımından seçici davranılması gerekir.

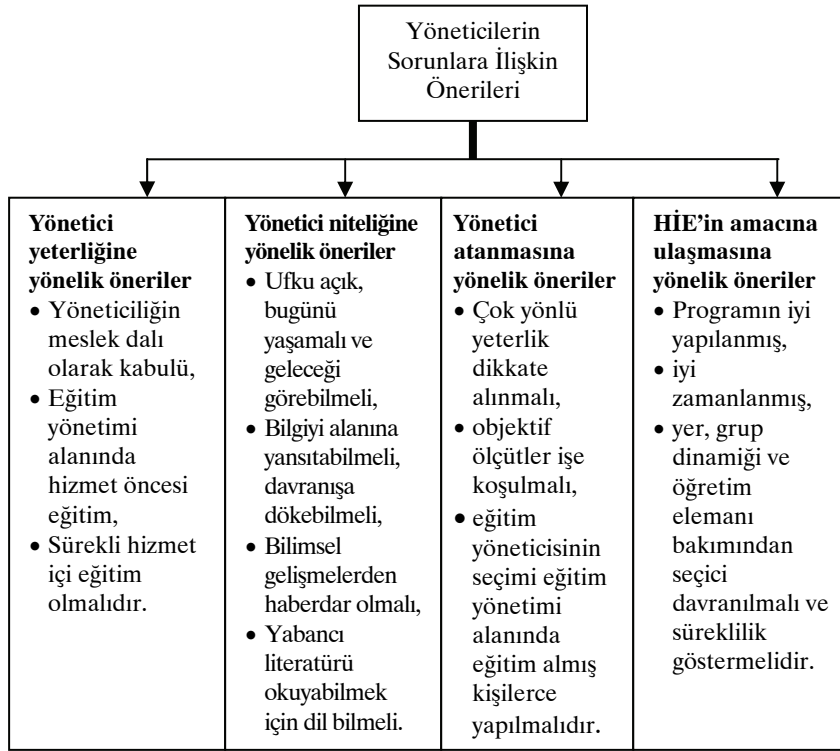
Yeterli ve kaliteli insan gücü ve eğitimin önemi üst ve orta düzey yöneticilerce vurgulanırken insanların kendilerini yetiştirmesi için teşvik edici ve yönlendirici ortamların örgüt tarafından sağlanması gerektiği bir orta düzey yönetici tarafından önerilmiştir.

Yöneticinin niteliklerine ilişkin olarak;

- ufku açık, Türkiye sınırları dışındaki gelişmeleri de bilmeli,
- eğitimle ilgili problem çözme yeterliğine sahip olmalı,
- bilgisini teoriden uygulamaya, bilimden sahaya aktarabilmeli, öğrendiklerini çevresine ve alanına yansıtabilmeli,
- davranışı kaliteli ve yararlı ürüne dönüştürebilmeli,
- kendini geliştirmek ve alanıyla ilgili yurt dışı bilimsel çalışmaları okuyabilmesi için yabancı dil bilmeli ve
- çağdaş olmalı, bugünü yaşayıp, geleceği görerek planlayıp uygulayabilmelidir şeklinde yöneticinin sahip olması gereken nitelikler bir üst düzey yönetici tarafından sıralanırken bir başka üst yönetici ise yöneticinin çağdaş bir anlayışa sahip olması ve üniversite ile MEB arasında işbirliği sağlanarak eğitimcilerin bilimsel bir mantığa sahip olmalarının sağlanması gerektiğini önermiştir.

Yöneticinin seçimi ve atanmasına ilişkin olarak bir orta düzey yönetici, yönetici atamalarında çok yönlü yeterliğin dikkate alınarak objektif ölçütlerin işe koşulmasını, diğer bir orta düzey yönetici ise yönetim alanında eğitim almış yöneticilerce eğitim yöneticilerinin seçilip atanması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticinin yeterli olabilmesine yönelik öneriler şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3 Yöneticilerin Sorunlara İlişkin Önerileri



TARTIŞMA

MEB merkez örgütünde eğitim yönetimi alanında formal eğitimden geçmiş nitelikli yöneticilerin olmaması temel bir sorun olarak günümüzde varlığını sürdürmektedir. Yöneticilerin eğitimine ilişkin tutarlı bir politikanın izlenmemesi, yöneticilerin göreve getirilmesinde objektif ölçütlerin işe koşulmaması ve yeterli olmaları

için de sistemli oturmuş bir yeterlik çalışmasının yapılmaması bu yetersizliğin ana nedenlerini oluşturmaktadır. Eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmaları göreve getirmede ana ölçüt olarak işe koşulmalıdır. MEB merkez örgütünde görev yapan eğitim yöneticileri eğitim yönetimi alanında yeterli bir duruma getirilmelidir. Ancak Onural (2002) tarafından yapılan araştırmada eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimin yöneticileri yönetim alanında yeterli duruma getirmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sebeple hizmet içi eğitim yerine lisans düzeyinde eğitime ağırlık verilmesi daha uygun olacaktır. hizmet içi eğitim programları ise, yeniden gözden geçirilmelidir. sistemli bir biçimde uygulamada karşılaşılan sorunlar belirlenerek bu sorunlara yönelik, amaca dönük ve günün koşullarına uygun olarak düzenlenmelidir.

Son yıllarda hem eğitim yöneticileri için hem de genel yönetim alanında yönetici eğitimi yaklaşımlarındaki değişimlerde artış olduğuna dikkat çeken Cardno & Piggot-İrvine (1996) gelecekte yönetici eğitiminde aşağıdaki özelliklerden bir bölümünün veya tamamının bulunması gerektiğini ileri sürmektedirler.

- öğrencilerle gerçek konu ve sorunlar üzerinde çalışma, problem çözmeye dayalı uygulamalı eğitim;
- hızlı ve süregelen değişimlerle baş etme becerilerini geliştirme;
- işbirlikçi takım çalışması uygulamaları;
- özellikle karmaşık problemleri çözmede gerekli olan kişiler arası yönetim becerilerini geliştirme;
- kendini geliştirme fırsatı;
- teori ve uygulama arasındaki farkı azaltmak ve ikisinin de öğrenildiği karma bir akademik eğitim;
- içerikten ziyade yönetim sürecine odaklanma;
- uygulamada eleştirel düşünme ve
- değişmeyi sağlayan verileri uygulamaya geçirme.

hatun onural

Araştırmada elde edilen verilere göre yetersizliğin nedenlerine yönelik sorunlardan dikey örgütlenme, zaman azlığı ve rutin işlerin çok olması yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini güçleştirmektedir. MEB merkez örgütünün dikey yapılanması nedeniyle yetkiler üst kademelerde toplanmaktadır. Bu durum bürokratik iş ve işlemlerin artmasına neden olmaktadır. Ne kadar farklı olurlarsa olsunlar, insanlar aynı sistemde yer aldıklarında aynı sonuçları üretmeye yatkın olurlar (Senge, 1993). Bürokratik iş ve işlemler işlerin yoğun olmasına neden olmaktadır. Benzer biçimde Hargie, Tourish & Hargie (1994) tarafından yapılan çalışmada, eğitim yöneticilerinin en büyük sorunlarının yerine getirmek zorunda oldukları aşırı iş yoğunluğu olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada bu durumun yöneticilerin yönetim sorunlarına daha az zaman ayırmalarına neden olduğu, zaman sorunu, yöneticilerin büyük bölümünün diğer sorumluluklarını yerine getirmelerini güçleştirdiğine dikkat çekilmektedir.

Bu olumsuzlukların giderilmesi için öncelikle örgüt yapısında değişikliğe gidilmelidir. Yatay örgütlenme ile yetki devri yapılarak iş yoğunluğu azaltılabilir. Bürokratik iş ve işlemlerin azaltılmasıyla birlikte yöneticilerin zaman yönetimi konusunda eğitilmeleri yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

- Atalay, M. S. (1995). Hem merkezi hem de yerel odaklı bir eğitim sistemi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1, (2), 211-218.
- Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Eğitimde Yansımalar V-21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*, (pp. 208-229). Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları:3,
- Bircan, İ. (1999). Türkiye’de eğitim-istihdam ilişkileri (durum-sorunlar ve 21. yüzyıl için öneriler). *Eğitimde Yansımalar V-21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*, (pp. 118-125). Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları:3,
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PEGEM Yayın No:9.

hatun onural

- Can, N. ve Çelikten, M. (2000) Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, Ekim-Kasım- Aralık:148
- Cardno, C. & Piggot-Irvine, E. (1996). Incorporating action research in school senior management training. *International Journal of Educational Management*. 10(5), 19-24.
- Hargie, C., Tourish, D. & Hargie, O. (1994). Managers communicating: an investigation of core situations and difficulties within educational organizations. *International Journal of Management*. 8(6), 23-28.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, Mart-Nisan-Mayıs :150
- Onural, H. (2002). *Milli eğitim bakanlığı merkez teşkilatı eğitim yöneticilerinin görevlerini icra ederken karşılaştıkları sorunlar*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu:AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Senge, P. M. (1993). *Beşinci disiplin*. (Çev.: A. İldeniz ve A. Doğukan.) Yapı Kredi Yayınları, İstanbul: 2. Baskı.

İletişim

Yard. Doç. Dr. Hatun ONURAL
Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü, Gölköy/Bolu
Tel: 0374 2534511