

## YÜKSEKÖĞRETİMDE YÖNETİCİLİK

Yrd. Doç. Dr. Rifkı Henden\*

Bir kurumu amaçlarına uygun olarak işletmek kurum yöneticisinin görevidir. Eğitimde yönetim sorunlarını en aza indirmiş olan Ameu'ka Birleşik Devletlerinde, bir yüksekokula müdür ataması yapılmadan önce müdür adaylarının akademik kariyerine, kıdemine, eserlerine, araştırmalarına, çevre ile olan ilişkilerine, özgeçmişine, yer değiştirme durumuna, aile yaşamına ve yönetime girme isteğine bakılmaktadır. •Türkiye'de yüksekokul müdür adayı olabilmek için yeterli ve gerekli şart yüksekokul öğretim elemanı olmasıdır. Bu konuda belirli ölçütlerin geliştirilmemesi yönetici atama durumunda olanların işlerini zorlaştırmakta, atama sürecinde çevrenin etkisinin çoğalmakta olduğu izlenimi yaratmaktadır.

Yüksekokul müdürlerinin özellikleri ile ilgili bazı görüşler şöyle özetlenebilir. Yüksekokul müdürleri otoritelerine uygun etkili liderlik stilleri uygulayıcı Dö-mendirler. Onlar için önemli olan şey yüksekokulun varlığına inanmalarıdır<sup>2</sup>. Yüksekokul müdüründe aranması gereken temel nitelik geleneklerine bağlılık, idari vaatlerini yerine getirme, cesaretli ve ileri görüşlü olmasıdır<sup>3</sup>. Başarılı bir yüksekokul müdürü, personel, yönetim kurulu, c<ul aile birliği ve okulun diğer öğeleri arasında ilişki kurabilir<sup>4</sup>. Etkili bir yüksekokul müdürü, eğitici olmalı, kararlarıyla çevresinde medeni insan ve güvenilir kişilerin oluşmasını sağlamalıdır<sup>5</sup>. Yüksekokul müdürlerinin davranışları kariyerine uygun olmalıdır. Müdürün kurduğu yönetim örgütü etkili olmalıdır<sup>7</sup>. Yüksekokul müdürü araştırma grubu kurmalıdır<sup>6</sup>. Bu Görüşler birleştirildiğinde yüksekokul müdüründe aranan özelliklerin bir kısmı belirlenmiş olur.

Karaelmas Üniversitesi, Alaplı Meslek Yüksekokulu Teknik Programlar Bölüm Baskımı, Alaplı-Zöngüldak.

1. James B. Apppeberry: "Guidelines on The Appointment of a President". (Washington American Association of State Colleges and Universities. 1987).
2. Jeannette T. Wright: "Conditions for Effectiveness" (New Directions for Higher Education 61 v16 spr) 1988.
3. James H. Daughdnl: "Essential Ingredients for Success (New Directions for Higher Education 61 v16 spr) 1988.
4. Prezell R. Robinson: 'Changing Roles and New Expectations'. (New Directions for Higher Education 61 v16 spr) 1988.
5. John Silber: "Should College Presidents Be Educators? (New Directions for Education r o: 61 v6nl)
6. David M. Lynch and others: 'Chief Liberal Arts Academic Officers'. The Limits of Power and Authority\* (Studies in Higher Education v12 m1)
7. John W. White: "Pütting Together a Winning Presidential Team": AGB Reports v28n4 Ji l-Aug. 1986.
8. Michael Bisesi: "Presidential Search: Four Specific Tasks". AGB Rapros v27n3. Ma•./-Jun.1985.

Haskew, yöneticiye pekçok görev ve sorumluluk yükleyen sekiz rolden söz etmektedir<sup>9</sup>. Eğitim yöneticisinin, bu görev ve sorumluluktan başarıyla gerçekleştirmesi, yönetim alanında eğitimden geçmesine ve bazı niteliklere sahip olmasına bağlıdır.

Yöneticilerin yetiştirilme sorunu kamu yönetiminde en çok tartışılan konulardan biridir. Kullanılan ölçütlerin sayısı kadar yönetici tanımı yapılabildiğinden herkesin üzerinde birleşebileceği bir yönetici tanımı yapmak oldukça güçtür. Yönetici örgütün amacını gerçekleştirmek için gerekli gücü elinde bulundurur<sup>10</sup>.

Yönetici yetiştirilme gereği benimsenirse bunun nasıl yapılacağı sorusuna cevap aramak gerekecektir. Burada yöneticinin, önceden belirlenmiş eğitim programına göre yetiştirilmesi, usta-çırak ilişkisiyle kendiliğinden yetişeceği fikri ile karşılaşılır. Eğitim bilimcileri usta-çırak ilişkisiyle yönetici yetiştirmeye pek taraftar görünmemektedirler. Çünkü bu yol zaman alıcı ve masraflıdır. Yöneticinin bir eğitim programına göre yetişeceği fikri kabul edilirse yöneticiliği oluşturan temel unsurların belirlenmesi gerekir. Tutum'a göre yöneticilik dört tür özelliği gerektirir<sup>11</sup>. Bunlar; kişilik, genel kültür, yöneticilik becerisi ve hizmet alanı konusundadır.

Eğitim süreci, öğretim, yönetim ve danışmanlık hizmetlerini içerir. **BL** faktörler bütünlük ve uyum içinde ise verim artar. Yükseköğretimde beklenenin yerine getirilmesi insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması ile gerçekleşir. Bu da yükseköğretim kurumlarını, politika amaç ve planları doğrultusunda yönlendirecek eğitim yöneticileriyle olur. Nitekim, Dünya Bankası eski direktörü M.c. Namara, gelişmiş ve gelişmemiş olan ülkeler arasındaki farkı yönetime bağlamaktadır<sup>12</sup>.

Yüksekokullarda verimin artması yüksekokulu en iyi yönetebilen yüksekokul müdürleriyle olasıdır. Yüksekokul müdürünün yetkilerini yerinde ve doğru olarak kullanması yönetim konusundaki bilgi ve becerisine bağlı olduğu söylenebilir. Yönetim konusunda bilgili ve becerili olan yüksek okul müdürünün yordamalarında doğruluk oranının artacağı düşünülebilir.

9. **Yahya Kemal Kaya> Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'de Uygulama (Ankara. Doğan Basımevi 1979).**

10. **Cahit Tutum: Personel Yönetimi: (TODAİE Yay. No: 149. Sevinç Mecitbaşı-Ankara, 1976 s. 136.**

11. a.g.e.s. 137.

12. **Kayaa.g.e. 1979, s. 210.**

Türk üst düzey yöneticilerinin yeniliklere karşı isteksiz görünmeleri<sup>13</sup>, /ukarıdan gelen emirleri aynen uygulamaları insiyatif kullanmamaları<sup>14</sup>, hizmet öncesi yönetici eğitimi almamalarından kaynaklanabilir.

Bir ülkenin geleceği, o ülke insanların göreceği eğitime bağlıdır. Eğitim toplumun geleceğini güvenceye alır. Toplumun devamını sağlar. Öyleyse, eğitim kurumlarını yönetmekle görevli eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticinin bu sorumlulukların üstesinden gelebilmesi için yöneticilik yeterliklerine sahip olması gerekir.

Yeterliliğin tanımı konusunda değişik fikirler ortaya atılmıştır. İş niteliğine ilişkin yapılan tanıma göre; yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı veya bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur. Cleary'ye göre yeterlik; kişinin çevredeki belli bir yerde, gerekli bir işi, gerekli olduğunda yapabilmesidir<sup>15</sup>. Barnard'a göre yeterlik; bireysel güdülerin doyumudur<sup>16</sup>. Yüksekokul açısından tanımlandığında yeterlik; yüksekokul müdürüne, yüksekokulun amaçlarını gerçekleştirme gücü kazandıran özelliktir, diyebiliriz.

Bir yüksekokul müdürü, bilimsel alanda bilgili ve deneyimli olabilir. Vazirlik olması, bilgi ve deneyimin yanında istekli olmasıyla doğru orantılıdır. Bilgi, beceri ve deneyim, olumlu olarak davranışa dönüştüğü zaman yeterli sayılabilir. Yönetici yeterliğinden söz edebilmek için yöneticinin görevlerinin açık olarak belirlenmesi gerekir. Yönetici yeterliklerinin saptarılması için sistemin yapısı, sorunları ve beklentileri belirlenmelidir. Nitekim, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanun Tasarısını hazırlayan Milli Güvenlik Konseyi İhtisas Komisyonu, rektörlüğü yönetsel bir görev olarak görmüştür<sup>17</sup>.

Üniversite yapısı içerisinde akademik hiyerarşi, yönetim hiyerarşisinde de yerini almaktadır. Bu durum yüksekokullarda daha açık olarak gözlenmektedir. 1982 yılından önce üniversitelere bağlı olmayan iki yıllık yüksekokul sayısı 110'dur. Bu okullardaki müdürlerin o yıllarda akademik unvanı bulunmamaktadır. 1989 yılında ise unvanlı müdür oranı % 64'tür<sup>18</sup>.

13. Turgay Ergun ve Polat Aykut: Kamu Yönetimine Giriş (TODAİE Yay. No: 177, Cogan Basımevi, Ankara 1978).
14. Cemal Mihçioğlu: Türkiye Kamu Personeli Sendikaları, Ankara Üniversitesi Basınevi, 1968.
15. Ziya Bursalıoğlu: Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri "İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin bir araştırma". (Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yay. No: 93, ikinci baskı) 1981, s. 4-5.
16. Mustafa Aydın: Çağdaş Eğitim Denetimi (Ankara İlksan Matbaası Ltd. Şti., 1986 b), s. 124.
17. Milli Güvenlik Konseyi: Tutanak Dergisi: T.B.M.M. Basımevi C. 5 S. 20, Ankara. 1982.
18. Rifki Henden: Yüksekokul Yönetiminde Akademik Unvanın Yönetsel İşlevi (Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beytepe-Ankara, 1990).

Yükseköğretim'de öğretim üyeleri hiyerarşisi profesör, doçent ve yardımcı doçent olarak sıralanmıştır<sup>19</sup>. Bu sıralama öğretim üyelerinin uzmanlık hiyerarşisidir. Öğretim üyelerinin görevleri 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 22. maddesinde belirlenmiştir. Aynı Kanunun 36/c maddesi devamlı statüde bulunan öğretim üyeleriyle aylıklı öğretim yardımcılarının, en az devlet memurları için kabul edilmiş olan haftalık çalışma süresi kadar bir süre eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, uygulama ve yönetim görevleriyle üniversite organlarıca verilen diğer görevleri yapmakla yükümlü olacağı hükmünü getirmiştir. Madde den de anlaşılacağı gibi yasa öğretim üye ve yardımcılarında doğrudan yönetim görevi vermemektedir. Verilen yönetim görevi bilimsel araştırma, uygulama, bilimsel yayın, bilimsel toplantı ve konferansları yönetmek gibi görevler olarak düşünülebilir.

Öğretim elemanı kurum yöneticisi olarak düşünüldüğünde yöneticilik rolü ile uzmanlık rolünün aynı kişi tarafından oynanması gerekecektir. Bu durum kurumda rol çatışmalarına neden olabilir. Jadot'a göre, yükseköğretim yöneticileri yönetici yetiştiren kurumlarda eğitim görmelidir<sup>20</sup>. Uzman, belirli programlarda becerili olan kimsedir. İnsandan çok eşyaya egemen olma eğilimindedir. Yönetici insanlara egemen olmak istemektedir. Yöneticiliği seçen uzman, yönetici grubunun değerlerini benimsemelidir. Uzmanın örgüte bağlı olması beklenirken dışardaki meslek grubuna bağlı olduğu görülür. Uzmanlaşma, politik etkidenden çok yeterliğe göre atama mekanizmasını zorunlu kılar<sup>21</sup>.

Uzman bir kişi yönetim kademesine gelince, meslek sorumluluğu ve yönetim sorumluluğu arasında ikilem başlayabilir. Yönetici son karar yetkilisi olduğu için uzman yönetici karar vermede güçlük çekebilir. Yönetimin üst basamaklarına gelen uzman, diğer uzmanlardan yararlanma yoluna gitmeyebilir. Bu durumda iyi bir uzman başarısız bir yönetici durumuna düşebileceği için kayıp iki yönlü olabilir. Halbuki örgütlerin başarısı yetiştirdikleri ve çalıştırdıkları uzman kadrosuyla doğru orantılıdır. Aslında işgörenlerin bağlı oldukları makamda bulunan kişinin statü veya rütbesinin yüksek oluşunu istemeleri, kendilerinin örgütte statülerinin yükseleceği umudundandır.

Bir yöneticide teknik bilgi, insan ilişkileri ve kurama ilişkin bilgi olmalıdır. Yönetici insan ilişkilerine, üye, örgüt ve çevre açısından bakar. Bir kimse nin bu davranıştan kazanabilmesi veya davranışlarında başarılı olması

19. Resmi Gazete: "Yükseköğretim Kanunu" 2547, 6 Kasım, 17506 sayılı s. 2.

20. Jean Jadot: "Changing Profiles" (Higher Education in Europe, v10n3 Jul.-Sep. 1985).

21. Ziya Bursalıoğlu: Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yay. No: 154, (Geliştirilmiş Yedinci Baskı) 1987, s. 254.

f k

için hizmet öncesi eğitimden geçmesi gerekir. Yönetim biliminin eğitime uygulanmasından oluşan eğitim yöneticiliği ileri ülkelerde meslek olarak kabul edilmektedir<sup>22</sup>,

Yükseköğretim yönetimi hakkında açılan tartışmalar, öğretim üyelerini yönetsel sorumluluktan arındırma amacını gütmektedir. Böylece öğretim üyelerinin, asıl görevleri olan eğitim-öğretim, araştırma, geliştirme ve yayın işleri ile uğraşacakları savunulmaktadır. A.B.D. yönetici yetiştirme programlarını, üniversitelerin dışındaki okulları kapsayacak şekilde düzenlemektedir. Kurulan eğitim merkezlerinde çalışan lisans üstü öğrenciler, gelecekte burada kurulan yeni üniversitelerin yöneticisi ve öğreticisi olarak görev yapacaktır. Bu ülkede yeni kurulan üniversitelerin hızlı gelişmelerinin, nedeni yöneticilerinin genel ve temel yönetim bilgisi almış olmalarından kaynaklandığı söylenebilir<sup>23</sup>.

Üniversitelerde doktora öğrenimini tamamlayan öğretim elemanı, yükseköğretim sistemi içindeki şartları yerine getirdiğinde öğretim C /eliğinin ilk basamağı olan yardımcı doçent unvanını almaktadır. Öğretim üyesinin bilimsel çalışmaları değerlendirilerek doçent ve profesör unvanına yükselir. Başka bir anlatımla akademik unvan verilirken bire /de yöneticilik bilgi ve becerisi aranmamaktadır. Sonuç olarak her alanda alınan akademik unvan yönetim bilgisi ve becerisi içermemektedir.

Akademik unvanlı kişi yönetici olunca, uzmanlık alanları ile ilgisi azalabilir. Yöneticiler zamanlarının çoğunu yönetim işlerinde harcamaktadırlar. Bu durum onların uzmanlık alanlarıyla ilgili literatürleri yeteri kadar takip edememelerine neden olabilir. Böyle düşünüldüğünde bir bakıma (ilalında uzman öğretim elemanının zorunlu olarak alan dışında kullanılmasına yol açtığı söylenebilir. Her alanda sağlanan akademik unvanın öğretim elemanına eğitim sistemi, yönetim kurumları, lider özellikleri, planlama, denetim, yükseköğretim ve örgütsel davranış disiplinleri/le ilgili bilgi vermediğine göre bu bireylerin yükseköğretim müdürü olarak atanmalarının ne derece uygun olacağı tartışılabilir.

Bu düşüncelerin ışığı altında yükseköğretimde uygulanmakta olan müdür atama yöntemi gözden geçirilmeli, bulunan çözüm yolları tartışılmalı ve varılan sonuçlar doğrultusunda müdürlük görevi verilmelidir. Değiştirilmesi düşünülen Yükseköğretim Kanunu'nda da eğitim yöneticiliğinin meslek olması için yasal esaslar getirilmelidir.

22. Ziya Bursalıoğlu: Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yay. No: 154, (Geliştirilmiş Yedinci Baskı) 1987, s. 331

23. a.g.e. s. 385.