

YÜKSEK ÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ

Dr. Mehmet A. KISAKÜREK*

S o r u n

Günümüzde yüksek öğretimin karşı karşıya bulunduğu sorunlar karmaşık bir görünüm göstermektedir. Buna karşılık, sorunlara getirilmesi gereken çözüm yolları kısa ve uzun süreli bir planlamayı gerektirmekle birlikte, çok yönlü bir özellik taşımaktadır. Yüksek öğretim kurumlarında sayıları onbinleri bulan öğrenci kitleleri, öğrenim ve araştırma etkinliklerini sürdürmektedir. Bu öğrencilerin yakın bir gelecekte toplum yaşantısında önemli roller alacağı düşünüldüğünde ve yüksek öğretim yönetimindeki çağdaş gelişmeler dikkate alındığında, yöneticilik, çok yönlü eğitimi gerektiren bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek öğretim yöneticilerinin çok yönlü eğitim programları ile yetiştirilmesi gereksinmesi, yalnızca üst kademedeki yöneticiler için değil, alt kademedekiler için de geçerlidir. Örneğin; personel, muhasebe, öğrenci işleri, idari işler vb. gibi. Nitekim, böyle bir gereksinmenin sonucu olarak, bazı batılı ülkelerde yüksek öğretim yöneticilerinin eğitimi, belirli derecelere götüren disiplinlerarası programlarla gerçekleştirilmektedir. (1)

Yukarıda kısaca değinmeye çalıştığımız yüksek öğretim yöneticilerinin eğitimini zorunlu kılan etkenleri şu şekilde sıralamak olanaklıdır : (Carnegie 1973; Henderson 1970)

1. Yüksek öğretim kurumlarını yönetmek doğal olarak güç-

(*) E. P. Ö. Bölümü Asistanı

(1) Michigan Üniversitesi, Yüksek Öğretim Çalışmaları Merkezi doktora ve doktora sonrası düzeylerde bu tür programları 1954 den beri yürütmektedir,

tür? Çünkü ilgi, yetenek ve gereksinimleri çok farklı, değişik birey ve gruplar söz konusudur. Bunların uyum içinde çalıştırılması kadar, eğitimin etkin bir şekilde sürdürülmesi de önem taşımaktadır. Ayrıca, yüksek öğretim kurumları oldukça karmaşık kuramlardır.

2. Tarihte ilk kez, öğrenciler kendi güçlerini akademik ve yönetsel ilişkilerde ortaya koymaya çalışmakta, bunun da ötesinde, yüksek öğretim kurumlarını, yüksek öğretimi de içine alan toplum unsurlarına karşı politik etkinlikler için bir üs olarak kullanılmaktadırlar. Oysa geçmişte, öğrenciler kendilerini büyük ölçüde program dışı etkinliklere vermişlerdir.

3. Yüksek öğretim kurumlarının büyüklük ve karmaşıklığı hemen her ülkede artmıştır.

4. Öğrenci grupları giderek yetenek, yaş ve sosyo-ekonomik açıdan farklılaşmaktadır. Bu olgular yüksek öğretim için yeni amaçlar formüle etme isteklerini ortaya çıkarmıştır

5. Bu istekler ise, eğitim programlarında yenilik istek ve gereksinmesini ortaya çıkarmıştır.

6. Yüksek öğretime uygulanabilecek çeşitli yönetim ilkeleri vardır. Bu ilkelerde yetişmiş olma, günümüz yüksek öğretim yöneticileri için kaçınılmaz olmaktadır. (2)

Bütün bunlar yüksek öğretim yöneticisinin eğitsel liderlik ve yöneticilik görevlerini üstlenebilecek şekilde yetişmiş olmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüz yöneticileri, çözüm getirmede işbirliği gerektiren sorunlar içinde yer almaktadır. Bu nedenle yönetim becerisini güçlendirmek amacı ile bir çeşit eğitime gereksinme duyulmaktadır.

Yönetici Yetiştirmeye İlişkin Uygulamalar

Yüksek öğretim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin uygulamalara birçok Kanada ve Amerikan Üniversitelerinde rast-

(2) Bu konuda kuramsal tartışmalar için bakınız :

Dennis F. Thompson, «Democracy and the Governing of the University,» The Annals of the Academy of Political and Social Sciences, Vol. 404, November 1972.

lanmaktadır. Bu amaçla düzenlenen programların temel amacı, «yönetici yetiştirmek» olmakla birlikte, bazı üniversiteler de geleceğin öğretim üyelerine öğrenme-öğretme süreçleri konusunda görüş kazandırmayı amaçlamaktadır. Derecelere götüren bu programlara ek olarak, birçok üniversiteler de, gelecekteki yöneticilerin yetiştirilmesi ve mevcutların hizmet-içi eğitimleri için seminerler ve yeni programlar önermektedir. Genellikle kısa süreli olan bu seminerler, bazı yönetim sorunlarına veya yeni yönetim tekniklerine yer vermektedir. Söz konusu seminer ve derslere katılma oranının yüksekliği, bu tür programlara gereksinme duyulduğunun bir kanıtı olarak değerlendirilebilir (Henderson, 1973).

Dereceye Götüren Programlar (3)

Bir dereceye götüren programları ikiye ayırabiliriz :

1. Belirli bir alanda (örneğin toplum bilimleri veya fen alanlarında) yeterli bir bilimsel eğitimden geçmiş veya doktora derecesi almış olanlara yöneticilik yetenekleri kazandırmayı amaçlayan programlar. Böyle bir programın yüksek öğretim alanında çalışmalar yapan bir merkez yada eğitim kurumu tarafından gerçekleştirilmesi düşünülebilir. Örnek olarak da Michigan Üniversitesi Yüksek Öğretim Merkezinin çalışmaları verilebilir.

2. Bilimsel eğitim yada doktoranın esasını «yüksek öğretim ve yönetim» alanında eğitim oluşturabilir. Bu tür programlar hem sosyal bilimlerin hem de öteki bilimlerin yönetiminde gelişmelere yardımcı olabilir. Günümüzde uygulamada daha çok bu yola baş vurulduğu görülmektedir.

Yüksek öğretimin yönetim ve örgütlenmesi konusunda eleman yetiştirmeyi amaçlayan programlarda, yöneticinin hem mesleki hem de bilimsel açıdan yetiştirilmesine özen gösterilmelidir. Böyle bir yöneticinin ekonomi, tarih ve felsefe alanında ye-

(3) Bu tür programlar için daha ayrıntılı bilgiler konusunda bakınız :

James F. Rogers, Higher Education as a field of Study at Doctoral Level, Washington D. C., American Association for Higher Education, 1969 ve John C. Ewing, « The Development and Current Status of Higher Education as a field of Graduate Study and Research in American Universities, » Florida State University, School of Education, 1963.

tişmiş kimselerle aynı değerler sistemine sahip olması gerekir. Gerçekten de böyle bir yaklaşımla yetişen bir yöneticiye, bir taraftan akademik bir temel verilirken, bir taraftan da gelecekteki yöneticilik rolü konusunda anlayış kazanmasına yardımcı olunmalıdır. Eğer böyle bir program, disiplinlerarası bir yaklaşımla düzenlenir, içerik çeşitli, fakat uygun alanlardan seçilir ve yüksek öğretim kavramı etrafında bütünleştirilirse, öğrenci için hem zihinsel hem de bilimsel bir tecrübe olabilir. Böyle bir programda «Yüksek Öğretim Tarihi» dersinin de olması gerekir. Ayrıca her yöneticinin olgunlaşmış bir eğitim felsefesi geliştirmesi gerekmektedir. Geleceğin yöneticilerinin çeşitli filozofların görüşleri yanında Newman, Ortega ve Dewey'nin görüşleri ile yoğrulması gerekmektedir. Eğitim felsefesinin programlar ve öğrenme tecrübelerine yansımaları önemlidir. Bu nedenle eğitim amaçları, programların geliştirilmesinde göz önünde tutulacak ilkeler, değerlendirme ve başarı için ölçütler, böyle bir konunun içinde yer almalıdır. Aynı şekilde, öğrencilerin özellikleri, motivasyonları, yetenekleri ve gereksinimleri ile birlikte, öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğini bilme de karşımıza inceleme konusu olarak çıkmaktadır.

Yüksek öğretimin yapısı, kamu ve iş kuruluşlarının yapısından farklıdır. Ayrıca yüksek öğretimin yapısına hemen aktarılacak örgüt ve yönetim bilgileri de yoktur. Örgüt teorileri bütün kurumlar için temel niteliktedir, fakat amaçlar, yapılar, süreçler ve davranışlar farklıdır. Bu nedenle bütün bunların geleceğin yöneticileri tarafından ayrıntılı olarak ele alınması gerekir. Yönetim şekli, genellikle izlenen politikanın şeklini, bu da iletişim, karar verme, gruba katılma ve özendirme tartışmalarını içine alır. Örneğin informal iletişim, formal iletişimden daha önemli olabilir. İyi ilişkiler etkin grup katılmasını gerekli kılabilir. Önemli konularda en etkin kararlar, öğretim üyeleri ve öğrencilerin biraraya gelmesi ile alınabilir.

Dereceye götüren programlara, doğrudan yönetim bilgi ve becerisi ile ilgili olmayan geniş hedefler de konabilir. Bunlardan ilki, yöneticiyle lisans düzeyinde öğretim yapabilecek düzeyde ve belirli bir alanda eğitim vermektir. Yöneticinin öğretim yapacak düzeyde eğitim görmüş olması (ister öğretim üyeliği yapsın isterse yapmasın) ona, öğretim kadrosunun daha çok

güven duymasına yol açacaktır. Başka bir hedef ise, yöneticinin geniş kültürel ilgileri ve çok yönlü bilgisi olan bir insan olarak gelişmesine yardım etmektir. Her iki halde de geleceğin yöneticisi için ortaya çıkabilecek önemli bir sonuç, bilimsel motivasyon ve çalışma konusunda artan bir anlayış geliştirmek olacaktır (Henderson, 1973).

İleri derecedeki öğrencileri yetiştirmek üzere düzenlenen bir eğitim programında düşünce ve kurumlar tarihi, sosyal eğitim ve gereksinmelerle kurumların ilişkileri, istenilen kurumları yaratmada karşılaşılan sorunlar gibi konular yer almalıdır. Ayrıca, yüksek öğretim kurumlarının yönetimi ile ilgili uygulamaya dönük sorunlara yeterince ağırlık verilerek dersler, seminerler ve bireysel araştırmalarla esas konular arasında ilişki kurulmalıdır. Böyle bir programda öğrencilerin ve öğretim üyelerinin, yüksek öğretime ilişkin en önemli sorunları ele almaları gerekecektir. Analize esas olacak bu sorunlara örnek olarak şu sorular sorulabilir :

- Bir yüksek öğretim kurumunda insan ilişkilerinden daha karmaşık ne olabilir?
- Öğrencilerin kendi kendileri üzerinde çalışmalarından daha hassas bir konu ne olabilir?
- Tanınmış eğitimcilerin felsefelerini açıklamaktan daha önemli ne olabilir?
- Eğitimle ilgili sosyal güçlerin incelenmesinden daha önemli ne olabilir?
- Yüksek öğretim ekonomisini inceleme gereksinmesinden daha çok neye gereksinme duyulabilir?

Doktora Programı

Doktora programları genellikle eğitsel liderleri veya araştırma, öğretim ve yönetimde yüksek düzeyde elemanlar yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, bir öğrencinin doktora derecesi almak için «yüksek öğretim» alanının çeşitli yönleri üzerinde iyi yetiştirilmiş olması gerekir. Bu alan içinde düşünülmeleri gereken konular şunlardır :

1. Tarih - Yüksek Öğretimle ilgili eğitim felsefesi
2. Yüksek öğretimde çağdaş sorunlar
3. Yüksek öğretimde örgüt ve yönetim
4. Akademik yönetim
5. Öğrencilerin yönetimi
6. İşletme ve Mali İlişkiler
7. Yönetim Teknikleri
8. Yüksek öğretim kurumlarının politik organizasyonu ve ilişkileri.

Bunlara ek olarak, adayın davranış bilimleri alanında dersler alması yanında, yüksek öğretimin bir yada iki yönü üzerinde derinlemesine bilgiye sahip olması istenebilir. Aday, yüksek öğretim tarihi, yüksek öğretime uygulanan organizasyon teorileri, yüksek öğretim programları üzerinde uzmanlaşabilir. Böyle derinlemesine uzmanlaşmanın yollarından biri olarak yukarıdaki konulardan birinde bir tez hazırlama düşünülebilir Program, bu konuda gerçekten bilgi sahibi olan öğretim kadrolarınca yürütülmelidir. Doktora düzeyinde iyi bir programın özelliği, yüksek öğretim sorunları üzerinde devam eden araştırmaların varlığına bağlıdır.

Yüksek Lisans Programları

Yüksek lisans düzeyinde açılan programlar doktora programlarından iki açıdan farklıdır. a. Belirli bir konu, doktora da olduğu gibi derinlemesine değil fakat genişlemesine ele alınabilir. Böylece daha genel bir anlayış kazandırılabilir. b. Eğitim etkinlikleri, yönetimin çeşitli pozisyonlarına uygulayıcılar yetiştirmeye yöneltilir.

Bir üniversite, akademik yöneticiler, iş yöneticileri ve kayıt kabul yöneticilerinin yetiştirilmesi gibi bir - iki alanda uzmanlaşmak isteyebilir. Bu durumda programlar, çok amaçlı görüş kazandırmaya yönelik bir yada daha çok sayıda araştırma derslerini ve belirli alanlar için yetiştirmeye uygun ders, seminer ve staj çalışmalarını içermelidir. Bir örnek olarak; programın amacı yüksek lisans düzeyinde «öğrenci işleri yöneticisi» yetiştirmekse, bunun için «öğrenci işleri yönetimi»ne ağırlık verilmeli, bunu sırası ile «yüksek öğretimde çağdaş sorunlar,» «akademik yönetim,» konuları izlemeli, kalan konular da araştırma (tara-

ma) çalışmalarına ayrılmalıdır. «Öğrenci işlerinin yönetimi», öğrenci danışmanlığı ve öğrenme teorileri dersleri ile desteklenmelidir. Bazı işler için, örneğin öğrenci kayıtlarının analizi ve muhasebecilik için «veri işleme ve analiz» esas olmalıdır

Öğretim kadrosunun bu konuda özel ilgisi olanlar arasından seçilmesine dikkat gösterilmelidir. Bazan üniversite vb. kurumların yeterlik gösteren yöneticileri konuşmacı olarak kullanılabilir. Fakat burada bir noktaya dikkat edilmesi gerekir. Çok meşgul yöneticiler bir ders yada seminer toplantısı için iyi hazırlanmaya yeterince zaman bulamayabilirler. Ayrıca bu yöneticiler iyi bir teori - uygulama ilişkisi kuramayabilirler.

Lisans Programları

Lisans programları disiplinlerarası bir yaklaşımla, hem geniş bir kültürel yetiştirme sağlayacak şekilde, hem de yüksek öğretim yönetiminin belli bir dalında düzenlenebilir. Bu genişliğine ve derinliğine program, teknik düzeydeki yöneticilerden çok, akademik ve genel yöneticilerin yetiştirilmesine ayrılabilir. Kültürel yetiştirmeyi sağlayacak kültürel bilgi, öğrencilerin kamu hizmeti ve araştırma için eğitimi amaçlarına yöneltilebilir. Bu amaçlar şunlardır: a. Öğrencinin okuma - yazma ve düzgün konuşma yeteneklerini geliştirmek, b. Öğrencinin fiziksel ve beşeri çevresi hakkında bilgisini geliştirmek, c. Öğrencinin mantıklı düşünme ve sorun çözme yeteneklerini geliştirmek ve d. Öğrencinin kendi değerler sistemi ve yaşam felsefesi kurmasına yardımcı olmak. Öğrenci bu amaçları beşeri ve sosyal bilimlerle derslerini seçerek gerçekleştirebilir.

Öteki Programlar

Bu tür programlar daha çok, yüksek düzeyde yöneticilik sorumluluğu almayacak olan teknik görevlerle ilişkili olarak düzenlenmek durumundadır. Teknik düzeyde yeterli duruma gelmelerine gereksinme duyulanlar kontrolörler, muhasebeciler, personel müdürleri, öğrenci işleri müdürleri, bilgi işlem uzmanları ve ayniyat levazım sorumlularıdır. Bütün bu elemanları söz konusu alanlarda yetiştirmek için disiplinlerarası yaklaşımla düzenlenmiş programlara gereksinme duyulmaktadır. Böyle-

ce, öğrenciler bir taraftan teknik alanlarda yetişirken, bir taraftan da yüksek öğretim kurumlarının başka kurumlardan farklılığını gösteren, amaç ve sorunlarına yer veren bir şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir. Yönetici olarak yetiştirilen adaylar, tecrübesizlikleri nedeni ile basit pozisyonlarda göreve başlamalı fakat sorumlulukları süratle artırılmalıdır. Bu yöneticilerin kısa sürede yüksek öğretim politikasını şekillendirme aşamasındaki görevliler durumuna gelmesi söz konusu olabilir. Fakat bu adayların ne şekilde yetiştirilecekleri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada yapılacak iş, ileri derecelere götüren programlarda olduğu gibi, aday, belirli bir konuda lisans ve yüksek lisans derecelerine yöneltilebilir. Yetiştirilecek elemanın niteliği dikkate alınarak, bu derecelerin gereklerinde bazı değişikliklerin yapılması düşünülebilir. Bunun da ötesinde, en azından bu basit çalışmaya uygun konu ve bibliyografya seçmek gerekecektir.

Yüksek öğretim düzeyindeki yöneticilerin yetiştirilmesinde dar bir uzmanlaşmaya gidilmemelidir. Programlarda tüm yüksek öğretim dikkate alınmalı, gelecekteki stajyerlik pozisyonları da dikkate alınarak, disiplinlerarası ders ve seminerler açılmalıdır. Ayrıca, insan ilişkileri, organizasyon teorileri ve grup süreçleri gibi davranış bilimlerinin önemli bir yeri vardır. Öğrenme teorileri, program geliştirme gibi dersler üniversitenin ilgili bölümlerinden aldırılmalıdır. Eğitim felsefesi ile ilgili bir ders, eğitim alanında öğrenim gören tüm öğrencilerin yararlanabileceği bir şekilde öğretilir veya yönetici adayı öğrenciler için yeniden açılabilir. İstatistik ve deneysel araştırma süreçleri ile ilgili dersler, yönetici yetiştirme programı ile olan ilişkisine bakılmaksızın üniversitede herhangi bir fakülteden aldırılabilir. Bazı durumlarda, programlar, adayları birden fazla pozisyonlar için hazırlayabilir. Böyle bir yaklaşıma gereksinme duyulduğunun gözle görülür kanıtlarını, yüksek öğretimin yada yüksek öğretimle ilişkilerin söz konusu olduğu kamu görevleri (Örneğin M. E. B. Yüksek Öğretim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlükleri, D. P. T. vb.) vermektedir. Daha teknik alanlar için öğretim, bu alanların en iyi öğretildiği kurumlarda yapılmalıdır. Ayrıca, kamu ve iş idaresi ile yüksek öğretimi birleştiren disiplinlerarası programlar da düzenlemek olanaklıdır. Nitekim, Michigan Üniversitesi böyle bir program geliştirmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Ülkemizde yüksek öğretimin ulaşılmış olduğu düzey ve karşılaşılan sorunlar, yüksek öğretim alanında yöneticilerin yetiştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Böyle bir gereksinmeyi karşılamak üzere, üniversitelerimizin disiplinlerarası bir yaklaşımla yeni programlar geliştirmesi gerekmektedir. Bu konuda ilk aşamada şu önlemler düşünülebilir.

1. Personel yönetimi, öğrenci işleri, idari işler vb. gibi teknik alanlardaki yöneticilikler için en az lisans, hatta yüksek lisans düzeylerinde programlar düzenlenmeli, bu programları başarı ile tamamlayanların çalıştırılması yoluna gidilmelidir.

2. «Sekreter»lik ve benzeri görevler için en az yüksek lisans hatta doktora düzeyinde yöneticilik programları düzenlenmeli, bu tür programları başarı ile tamamlayanlar çalıştırılmalıdır.

3. Yüksek okul müdürlükleri, akademi başkan yardımcılıkları ve dekan yardımcılıkları gibi görevler için «Yüksek öğretimin yönetimi» alanında doktora programları düzenlenmeli, bunları başarı ile tamamlayan adaylar arasından seçim yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

1. Algo D. Henderson, Training of University Administrators: A Programme Guide, Unesco, Paris, 1970, 83 s.
2. ———, «Higher Education as A Field of Study in the University; On Higher Education, ed. D. F. Dadson, University of Toronto, 1966, s. 125-42.
3. Carnegie Commission on Higher Education, Priorities For Action: Final Report of the Carnegie Commission on Higher Education, McGraw Hill 1973.
4. James F. Rogers, Higher Education as a Field of Study at Doctoral Level, American Association for Higher Education, Washington D. C., 1969.
5. Sir Rober Aitken, Administration of A University: An Account of the Management of Academic Affairs in the University of Birmingham, University of London Press, London, 1966.
6. College and University Administration. The Educational Record, vol. 45, no. 3, summer, 1964.

7. John J. Corson, *Governance of Colleges and Universities*, Newyork, McGraw Hill, 1960.
8. Thad Hungate, *Management in Higher Education*, Columbia University Teachers College, Newyork, 1964.
9. International Association of Universities, *The Administration of Universities*, IAU, Paris, 1967.
10. J. Millett, *Desicion Making and Administration in Higher Education*, Kent State University Press, Kent Ohio, 1968.
11. G. P. Burns (ed.), *Administrators in Higher Education*, Newyork, Harper. Row, 1962.
12. Archie R. Dykes, *Faculty Participation in Academic Desicion Making*, American Council on Education, Washington D. C., 1968.
13. Robert L. Williams, *The Administration of Academic Affairs in Higher Education*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1965.
14. E. G. Williamson, *Student Parsonnel Services in Colleges and Universites*, Newyork, McGraw Hill, 1961.