

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNDE YENİ SORUNLAR

Doç. Dr. Ziya BURSALIOĞLU\*

Eğitim yöneticilerinin akademik bir programla yetiştirilmesi, Amerika Birleşik Devletlerinde başlamış ve gelişmiş olan bir girişimdir. Bu konudaki yeni sorunlar ve akımları incelemek amacıyla, yazar, eğitim yönetimi alanında isim yapmış üniversitelerden dokuzunu 1973 yılı Eylül ve Ekim aylarında ziyaret etmiştir. Bunlar George Washington, Ohio State, Indiana, Illinois, Utah, Oregon, Texas, Louisiana, State ve Florida üniversiteleri idi. Eğitim fakülteleri ve eğitim yönetimi bölümlerinde çalışan 49 öğretim üyesi ile, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunları ve bu alandaki yeni akımlar konusunda görüşmelerde bulunan yazar, izlenim ve yorumlarını bir inceleme çerçevesinde meslek çevrelerine duyurmayı yararlı görmüştür. Bu incelemenin amacı, eğitim yöneticisi yetiştirmekle ilgilenen meslektaş ve kurumlara, bu girişimin getireceği sorunlara ve bunların çözümünde yararlanılacak yeni akımlara ilişkin bilgi vermektedir.

Daha ilk görüşmelerinde, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programları üzerinde yapılan araştırmaların azlığına dikkat eden yazar, daha sonraki temaslarında bunun nedenleri üzerinde durmuştur. ERIC yoluyla yapılan bir sayım, bu alandaki araştırma azlığını ispatlamış bulunmaktadır. Bu sayım sonucunda, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesi konusunda da yapılan bilimsel yayın ve araştırmaların sayısı pek fazla görünmemektedir. Bu araştırmalardan sadece biri, hizmet öncesi eğitim ile bunu izleyen performance arasında bir neden-sonuç ilişkisi araştırmaktadır. Bu alandaki tez yazarlarından birisi, eğitim yöneticilerine yapılan hizmet içi eğitimin, üniversite, eyalet ve federal hükümet makamları tarafından fazla önemsenmediğini belirtmektedir.<sup>1</sup> Bu gerçeğin ışığın-

\* Eğitim yönetimi teftişi ve Plânlaması Kürsüsü öğretim üyesi

1- Frasure, Kenneth J., *Your Leadership Development Program*, AASA, New Jersey, 1968.

da, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi programları üzerinde araştırma yapılmasını güçleştiren veya kolaylaştıran etkenlerin izlenme ve incelenmesi yararlı görülmüştür. Böylece, ülkemizde bu etkenlerden engelleyici olanların giderilmesi, kolaylaştırıcı olanların da geliştirilmesi yönünde bazı çabaların gerekeceği düşünülmüştür.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusundaki sorunlar, değişik boyutlarda toplanmaktadır. Üniversitenin eğitim politikası, öğretim üyelerinin durumu, uygulayıcılar yani yöneticiler, eyalet eğitim daireleri, yapılan eğitimin türü ve yapılan araştırmaların özelliği bu boyutlar arasında sayılabilir. İncelemenin ana çizgileri olarak da, bu boyutlar seçilmiş bulunmaktadır.

### **Üniversitenin Eğitim Politikası**

Bu politikada yeni bir akım, yönetici yetiştirme programlarını üniversitenin dışındaki okulları kapsayacak biçimde düzenlemektedir. Bu amaçla bir çok yerlerde eğitim merkezleri kurulmuş bulunmaktadır. Bu merkezlerde çalışan lisans üstü öğrenciler, gelecekte burada kurulacak yeni üniversitelerin yönetici ve öğreticileri olarak görev yapacaklardır. Böylece, gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin yetiştirilmesi çalışmaları, üniversitelerden okullara kaymaktadır. Bu eğilim, üniversiteden uzakta çalışan yöneticilerin hizmet içi eğitim olanaklarını artırmaktadır. Geleneksel eğitim sistemlerinin başarısızlığı, eğitimcilerin yetiştirilmesinde yeni çözüm yolları aranmasına yol açmıştır.

Geçmişte üniversitelerin yönetime yaklaşımı amatörce olmuştur. Bunun sonucunda, yüksek öğretim kurumlarının yönetimi uzun zaman konu uzmanlarının elinde kalmıştır. Bunlardan bir kısmının eğitim, diğer bir kısmının da yönetim alanındaki bilgileri sınırlı olmuştur. Yüksek öğretimde reform çabalarının başarısızlığında rol oynayan etkenlerden birisi de, bu sınırlılığın yarattığı direnişten doğmuştur. Ancak son yıllarda, üniversiteler planlama ve işletmede yetişmiş yöneticiler kullanmaya başlamıştır. Yeni üniversitelerin geleneksel olanlara oranla daha hızlı gelişmelerinin bir nedeni de, bu uzmanlık hizmetlerini daha çabuk benimsemeleridir. Bununla beraber, üniversite yöneticilerinin genel ve temel yönetim bilgisi kazanmış olmaları daha yararlı görülmektedir. Çünkü eğitim yönetiminde en başarılı olan bölümlerin, programlarını ilk, orta ve yüksek öğretim yönetimi biçiminde kademeleştirmemiş oldukları anlaşılmaktadır. Böylece, aynı kav-

kavram ve ilkeler ışığında yetişen bu yöneticilerin işbirliği olanakları da artmaktadır.

Üniversite yöneticileri arasında, federal veya eyalet düzeyinde yöneticilik yapan ve uygulamadan gelen bir grup bulunmaktadır. Bunların değer sistemlerinin yeni girdikleri akademik ortama uyumu uzun bir zaman almaktadır. Eğer bu uyum süresini harcanmadan geçirebilirlerse, etkili üniversite yöneticileri olabildikleri görülmektedir. Böyle yöneticilerin bir kusuru, araştırmayı önemsememeleri ve önemseyen öğretim üyelerine de olanak yaratmamalarıdır. Bunun sonucu, disiplinler arası ve yenilikçi bir kadro kuramadıkları söylenmektedir. Uygulamadan gelen eğitim yöneticilerinin, bazı faktülte ve bölüm kadrolarını salt eğitimciler ile doldurdukları ve böylece meydana gelen kapalı sistemin yenilik ve yaratıcılık gücünün azaldığı ileri sürülmektedir.

Yüksek öğretim yöneticilerinin üniversiteyi birbirini etkileyen öğelerden oluşan bir sistem olarak kabullenmesi gerekmektedir. Ancak böyle bir görüş, bir üniversitedeki fakültelerarası, veya bir fakülte-  
deki bölümlerarası boşlukları doldurabilecektir. Örneğin, bir çok eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi, eğitim psikolojisi, program geliştirme ve eğitim sosyolojisi bölümlerinin öğretim programları arasında hiç bir bağımlılık yok gibidir. Eğitim fakülteleri içinde kurulan araştırma merkezleri, bu bölümlerden hiç birinin çıkışını değerlendirmeye yoluna gitmemiştir.

Eğitim yönetimi bakımından üniversite, hizmet öncesi eğitim üzerinde, hizmet içi eğitimin zararına olarak fazla durmuştur. Her şeyden önce, hizmet içi eğitim üniversiteye bir yarar getirmemektedir. İkincisi, hizmet öncesi eğitimin çıkışlarını işbaşında değerlendirmeye önem verilmeden, istem olduğu sürece, hizmet içi eğitime gerek görülmemektedir. Böyle bir değerlendirme eksikliği, bu alandaki araştırma eksikliğinin de nedenlerinden biri olmaktadır. Çünkü genel isteme paralel olarak üniversite, eğitim yönetimi öğretimine daha çok, araştırmasına daha az yatırım yapmıştır. Üçüncüsü, bir çok hizmet öncesi programları, okul müdürlüğü (principalship) veya eğitim müdürlüğü (superintendency) gibi, belli makamlara yönelik düzenlenmektedir. Meşhur üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden mezun olmak, böyle makamları doldurmak ve sürdürmek için yeterli görülmektedir. Bu kolaylık, böyle yöneticilerin hizmet içi eğitimine duyulan ihtiyacı azaltmaktadır. Dördüncü olarak, bu alandaki araştırmaların varsayılan güçlüğü, araştırma azlığı için kuvvetli bir özür

olarak kullanılmaktadır. Bununla beraber, daha güç olmasına rağmen, öğretmenlerin hem hizmet öncesi, hem de hizmet içi eğitim programları üzerinde daha çok araştırma yapılmış bulunmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin yetişmesi konusunda araştırma azlığının başka nedenleri de bulunmaktadır. Bu yöneticilerden çoğu, mezun oldukları üniversitelerden uzak yerlerde çalışmaktadır. Çalıştıkları yerlerde bulunan üniversiteler ise, değişik bir eğitim ve yönetim felsefesi ile yetişmiş böyle yöneticilere, hizmet içi eğitim yapmayı güç bulmakta ve buna yanaşmamaktadır. Ayrıca, bir çok fakültelerde, bölümler kendilerine kayıtlı bulunan öğrenci ve bu öğrencilere açtıkları kurs sayısı oranında ödenek ve kadro almaktadırlar. Böylece bölümler, öğrenciler kendilerine kayıtlı buldukları sürece onlarla ilgilenmektedirler. Eğer bir bölümün hizmet öncesi programlarını değerlendiren bir araştırma olumsuz sonuçlar verecek olsa, bölümün sorumluluğu problemi ortaya çıkacaktır. Bu olasılık da, böyle araştırmaları engelleyen etkenlerden birini yaratmaktadır. Üniversitede öğretim programlarının değerlendirilmesi ancak teorik kalmıştır. Sorumluluk kavramı değerlendirme sürecini daima engellemiştir.

Üniversite politikası açısından, hizmet içi eğitime katılmayı ve bu konuda araştırmalarda bulunmayı engelleyen diğer bir etken de, üniversitenin mükafat ve ceza sistemidir. Bu sistem, terfii ve teminatı bakımından, bir öğretim üyesinin üniversite dışındaki eğitim ve öğretim çalışmalarını dikkate almamaktadır. Bu üyenin uygulamaya ve uygulayıcılara yapacağı katkının, çok kere meslekdaşları tarafından bile okunmayan yayınları yoluyla olacağı varsayılmaktadır. Bir öğretim üyesinin sadece akademik verimi ile değerlendirilmesi geleneği, hizmet içi eğitim ve araştırmalarda bulunmak yoluyla uygulayıcıları geliştirme güdüsünü ortadan kaldırmaktadır. Gelişemeyen uygulamanın, o disipline ve temsilcilerine olan katkısı da düşük kalmaktadır. Eğitim yöneticilerini yetiştirme programları konusunda ilgi, yatırım, katkı ve araştırmanın artması; üniversite, bürokrasi ve meslek çevrelerinin bu alandaki eksiklerini kabullenmesi ve giderme çabalarında bulunması ile olanaklı görünmektedir.

### Öğretim Üyeleri

Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarını ve bunlara ilişkin araştırmaları etkileyen ikinci bir boyut, bu alandaki öğretim üyelerinin durumudur. Yukarıda açıklandığı üzere, üniversite dışında çalışan uygulayıcıları eğitmek amacıyla yapılan giri-

şimler, öğretim üyesinin akademik verimine sayılmadığı gibi, kendisine malî bakımdan yarar değil, zarar da vermektedir. Çünkü böyle bir çalışma için öğretim üyesine üniversitenin ödediği ücret, üniversitede iken ödediği ücretin çok altında bulunmaktadır.

Diğer yandan, öğretim üyesinin rol ve statüsü üniversitedeki akademik verimine göre değerlendirildiğinden, üniversite dışı çalışmaları bu rol ve statüye katkıda bulunmamaktadır. Aksine, böyle çalışmalar akademik çevrelerce ikinci derecede ve statüyü azaltıcı kabul edilmektedir. Bu nedenlerle, öğretim üyesi statüsünü eğitim ve öğretim değil, yayın yoluyla artırmaktadır. Öğretim üyesinin oynayageldiği bu rol, ona ilişkin ideal bir imaj yaratmıştır. Hizmet içi eğitim ve benzeri alan çalışmaları, genellikle bu imajın içinde görülmemekte ve öğretim üyesinin rol tanımlamasına girmemektedir.

Bir çok eğitim fakülteleri ve eğitim yönetimi bölümleri genç ve yenilikçi bir kadroya taraftar görünmemektedir. Diğer yandan, yaşlı ve kıdemli kadrolar da, yeni öğretim ve araştırma yöntemlerini denemeye istekli değildir. Bunun sonucunda eğitim yönetimindeki bir çok öğretim üyelerinin uygulama alanı ve uygulayıcı ile teması kaybettikleri anlaşılmaktadır.

Bu sorunun önemli bir yönü de, akademik verimi sadece meslekdaşları tarafından değerlendirilen öğretim üyesinin yetiştirdiği öğrencilerin, bu değerlendirmede bir ölçü olarak alınmamasıdır. Bu nedenle, hizmet öncesi eğitim programları ve bunların çıkışları, öğretim üyesi açısından önem taşımamaktadır. Böyle olunca, öğretim üyesinin akademik verimi, yetiştirdiği öğrencilerini değil, meslekdaşlarını tatmin etmek amacını gütmektedir. Örneğin, eğitim yöneticisi olarak çalışan eski öğrencilerin hizmet öncesi veya hizmet içi yetiştirmelerine ilişkin bir araştırma sonuçları, üniversitedeki meslekdaşlarının beklentilerini karşılamadığı zaman, öğretim üyesinin akademik statüsü zarar görmektedir. Bu meslekdaşlarından çoğunluğunun uygulama ile olan ilişkisi zayıf kaldığı sürece, böyle çalışmalara pek önem verilmemektedir. Teori ile uygulama arasındaki boşluğu yaratan etkenlerden biri de, bu tehlikenin yarattığı çekingenlik olmaktadır.

Eğitim yönetiminin tarihsel oluşumu bakımından, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitimden çok önemszenmiştir. Gene bu oluşuma göre, üniversitelerde eğitim fakülteleri ve eğitim yönetimi bölümlerinin ilk öğretim üyeleri, uygulamadan gelen eğitimciler ve yöneticiler olmuştur. Bir kısmı hâlâ çalışan bu öğretim üyeleri, genellikle araştırma

ilgisi duymamış ve bu alandaki araştırma boşluğunu yaratan etkenler arasına girmiştir. Diğer yandan, üniversitenin giderek artan bürokratik ve rutin görevleri, sonradan katılan genç ve araştırmacı öğretim üyelerine de, fazla zaman bırakmamıştır.

Eğitim yönetimindeki öğretim üyelerinin hizmet öncesi programları genellikle, eğitim yönetiminden çok eğitim psikolojisine dayalı düzenlenmiştir. Uygulamadaki yöneticilerin çoğunluğu da böyle yetişmiştir. Bu nedenle, araştırma çabalarını yönetici performansından çok, öğretmen performansına dönük yapmışlardır. Bu eğilimden kurtulmanın yolu, yönetici yetiştirme programlarında, öğretmen yetiştirme kapsamını azaltmaktır. Üniversite çevresinde, hizmet öncesi eğitim daima hizmet içi eğitimden daha yüksek bir statü kazanmıştır. Bu nedenle, ikincisi öğretim üyelerine çekici gelmemiştir. Bunun sonucunda, alan çalışmaları ve araştırmalarına da, fazla önem verilmemiştir. Diğer yandan, akademik çalışmanın komiteler ve komisyonlar biçiminde bürokratik bir yönde artması, üniversite dışındaki eğitim ve araştırma çalışmalarından kaçınmak için, kuvvetli bir özür olarak kullanılmıştır.

### Uygulayıcılar

Uygulamadaki eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimi konusunda; üniversiteler, eyalet eğitim daireleri ve meslek kuruluşları bir işbirliği ve koordinasyon içinde görünmemektedir. Bir çevredeki eğitim yöneticilerinin hizmet içi programları, genellikle bu kurumlardan biri tarafından düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. Bu programların çoğu, öğretmen boykotu veya toplu sözleşme gibi günlük bunalımlara dayalı yapılmakta ve yöneticilerin günlük çatışmalarının öykülerine yol açmaktadır. Genellikle, kısa süreli olan bu programlar, araştırmaya ham madde olacak bir kapsamdan yoksun bulunmaktadır.

Uygulayıcıların sorunları iki ana kaynaktan doğmaktadır: Eğitimin amaçlarına ve okulun görevlerine ilişkin ortak bir anlayış yokluğu ve yetişkinlerle çalışmak için gerekli yönetici eğitimi almamış olmaları. Birincisi, çevresel bağımsızlık ilkesine dayalı olarak kurulmuş bulunan eğitim sisteminin kültürel sıkıntısı sonucudur. İkincisi de, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirme programlarında eğitim psikolojisine verilen ağırlığın ürünüdür. Okulların yönetim kurulları (board) ve okul-aile birlikleri, genellikle geniş bir karar yetkisine sahip bulunmakta, fakat bu yetkiyi kullanabilecek teknik bilgileri çok sınırlı olmaktadır. Burada yöneticinin liderliğine ihtiyaçları olmakta-

dır ki, onun da görmüş olduğu hizmet öncesi eğitim, yetişkinler ile çocuklardan daha kolay ve verimli işbirliği sağlamasına yetmemektedir. Bu nedenle uygulamadaki yönetici, günlük problemlerden fazla, temel sorunlara dayalı hizmet içi eğitimi ihtiyacında bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde, okul müdürü futbol maçlarından tahvil satışlarına kadar uzayan geniş bir görev ve sorumluluk çizgisi üzerinde çalışmaktadır. Bu yüzden, işbaşında veya hizmet içinde yetiştirilmeye fazla zaman ayırmak gücünde olmadığı söylenmektedir. Ayrıca, eğitim yöneticilerini kuvvetli bir görev güvencesi olmadığından, zamanlarının büyük bir kısmını makamın muhafazası amacıyla sosyal ve politik temaslara harcamakta oldukları ileri sürülmektedir.

Diğer yandan, hem lisans üstünde yönetici eğitimi görmüş, hem de uygulama tecrübesi kazanmış bazı yöneticiler; uygulama ile teması kaybetmiş öğretim üyelerinin verdikleri hizmet içi eğitimi çekici bulmamaktadır. Bu alanda yeterli eğitim ve araştırma yokluğunu yorumlayan görüşlerden biri de, öğretim üyeleri fildişi kulelerde oturan üniversitenin, uygulama alanı ile teması kaybetmesi ve üniversite eğitiminden de geçen uygulayıcıların kendilerini akademisyenlerden daha gerçekçi ve güçlü görmeleridir.

Bununla beraber, uygulayıcıların bu gücünü dikkatle değerlendirmek gerekmektedir. İşletmecilik süreçlerinde ve rutin işlerde başarılı olan yönetici, kendine özgü bir başarılı yönetici imajı geliştirmektedir. Biraz da cömertçe geliştirdiği bir imaj sonucunda, her tür hizmet içi eğitimi kendisi için gereksiz görmektedir. Gerekli görse bile, hizmet içi eğitimin uygulayıcıya ilişkin sorunlarından birisi daha burada kendini göstermektedir. Böyle eğitime katılmak için yönetici akademik kredi istemektedir ki, üniversitelerin bunu sağlaması olanaksızdır. Çünkü genellikle üniversiteye kayıtlı ve üniversiteye devam eden öğrencilere akademik kredi verilmektedir. Üniversiteden uzakta, çalışan yöneticiler için böyle bir kayıt ve devam güç olmaktadır. Buna bir olanak bulunsa bile, tam zamanlı öğrencilerin sayısını azalttığı gerekçesiyle, eğitim yönetimi bölümleri karşı çıkmaktadır.

### **Eyalet Eğitim Daireleri**

Son zamanlarda eyalet eğitim daireleri eskisine oranla hizmet içi eğitim ile daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Bu dairelerden bazıları, hizmet içi eğitim konusunda iki gerçeğin dikkati çekmekte olduğunu açıklamıştır. Bunlardan birincisi, bazı üniversitelerin eğitim mesleğine karşı olan hizmet içi yetiştirme sorumluluğunu yerine

getirmedir. İkincisi de, genelden fazla özele dönük olan bugünkü hizmet içi eğitimin maliyet-yarar dengesi içinde yapılmadığıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde halkın eğitime karşı gösterdiği büyük ilgi ve yaptığı geniş yatırımlara karşılık, eğitim federal düzeyde fazla bir kabul ve statü görmemiştir. Kabinede bir eğitim bakanının bulunmaması bunun en büyük delilidir. Buna karşılık, bazı eyaletlerin eğitim daireleri eğitimdeki yeni gelişmeleri dikkatle izlemiş ve gerek yönetici, gerekse öğretmenlerin hizmet içi eğitiminden geçirilmesi amacıyla üniversitelere baskı yapmaya başlamışlardır. Buna paralel olarak da, bu alanda araştırmalarda bulunmaları için, üniversitelere büyük fonlar vermişlerdir.

Diğer yandan, bazı eyalet daireleri ise, rutin işlerin ötesine geçememişler ve böyle girişimlere para ve zaman ayıramamışlardır. Özellikle eğitim dairesi müdürünün (State superintendent of education) politik seçimle geldiği eyaletlerde, bu daireler eğitim liderliğinden yoksun kalmışlardır. Dairedeki diğer yöneticiler böyle çabalarda bulunsalar bile, okul ve bölge eğitim müdürleri politikaya bulaşmak istemediklerinden, sağlanan eğitim olanaklarına fazla ilgi ve katılma göstermemişlerdir. Hem liderleri, hem de fonları olan bazı eyaletler ise, işbirliği yapabilecek bir üniversite veya kurum bulamamışlardır. Bunları bulsalar bile, harekete geçirememişlerdir. Bu başarısızlık onlarda, amaçlarını gerçekleştirecek yeni örgütler kurmak fikrini vermiştir.

Yöneticilere hizmet içi eğitim sağlamak konusunda eyalet eğitim dairelerinin oynadığı rol çelişik biçimlerde değerlendirilmiştir. Bazı öğretim üyelerine göre, eyalet eğitim yetkilileri yöneticilerin hizmet içinde eğitilmesi önemini kavramıştır ve bu amaçla üniversiteleri zorlamaya başlamışlardır. Diğerlerine göre, bazı eyaletler eğitim sorunlarına karşı o kadar ilgisizdir ki, bölgelerindeki bir üniversitenin eğitim fakültesi kapatılmış olsa, bir süre farkına varamazlar.

### **Yetiştirme Programları**

Eğitim yöneticilerini hizmet içi programlarının ve bu konudaki araştırmaların ihmali nedenlerinden biri, bu alandaki istemin, şimdiye kadar hizmet öncesi eğitim ile karşılanmış olmasıdır. Fakat bu istemin ve iş olanaklarının sürekli olarak azalması, kısa bir süre içinde hizmet öncesi programları sınırlayacak ve dikkati hizmet içi eğitime çekecektir. Gerçekte böyle bir dikkatin, bu alanda bir fazlalık meydana gelmeden gösterilmiş olması gerekir.



Bir çok öğretim üyeleri, bugünkü hizmet içi eğitim programlarının eyalet veya federal düzeyde yapılan kısa süreli ve günlük bunalımlara dönük konferans yahut toplantılar düzeyinde yapıldığı kanısındadır. Böyle programların ağırlık merkezini de, öğretmen boykotu veya toplu sözleşme gibi problemlerin gerektirdiği, personel yönetimi sorunları meydana getirmektedir. Bunun souncunda, eğitim yöneticileri rutin işleri yapmakta, günlük problemleri çözmekte ve âni kararlar almakta başarılı olmuştur; fakat uzun süreli politika kararlarında girişim yeterliği gösterememişlerdir.

Bugüne kadar, hizmet içi eğitim programlarının kapsam ve süreçlerinde pek az yenilik olmuştur. Bir yandan, bu kapsam ve süreçlere göre yetiştirilen eğitim yöneticilerinin, teorik olarak yetiştirilenlerden daha etkili olup olamayacağı tartışılmaktadır. Diğer yandan, probleme dönük programların, teoriye dayalı programlara oranla maliyet-yarar karşılaştırılması yapılmaktadır. Bunların sonucunda, bugünkü hizmet içi eğitim programlarının çok pahalı, fakat az etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Kuşkusuz, eğitim yöneticilerini hizmet içinde yetiştiren üniversitelerden başka kamu ve özel kuruluşlar da bulunmaktadır. Fakat bunların çoğu kâr amacıyla kurulduğundan, özellikle eğitime önem vermekte ve araştırmayı ihmal etmektedirler.

Hizmet öncesi programlarını, öğrencileri okul müdürlüğü veya bölge eğitim müdürlüğü gibi üst makamlara hazırlayacak biçimde düzenlemek geleneksel olmuştur. Bazı öğretim üyeleri de, programlarını yönetici makamlarının gereklerine göre düzenlediklerini açıkça söylemektedir. Her şeyden önce, bir öğrenciyi bulunduğu daha yukarda bir makama hazırlamak, o makama geçemediği zaman, onu başarısızlığa sürükleyecektir. Böyle olmasa bile, öğrenciyi genel örgüt ve yönetim teorilerinden yoksun bırakacaktır. Bu eğitimin sonucu olarak, hizmet içi yetiştirme programları da belli sorunlara dönük hazırlanmaktadır. Böyle düzenlenen programlar, eğitim yöneticilerinin daha çok meslekî hareketlilik kazanmalarına yaramakta, fakat çevre kalkınmasına daha az katkıda bulunmalarına yol açmaktadır.

Öğrencileri yukarı makamlara hazırlama geleneği, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirme programlarını, yeterlik ve hüner ölçülerini ihmal eden bir kredilendirme (accreditation) aracı durumuna getirilmiştir. Bu yöneticilere ihtiyaç olduğu sürece, bu ölçüleri karşı-

layacak nitelikler de önemsenmemiştir. Bu eğitim, böyle yöneticiler için ve tarafından duyulan hizmetiçi eğitim ihtiyacını da azaltmış bulunmaktadır.

Genel bir kanı bugünkü sorunun, hizmette bulunan yöneticilerin yeterlik ihtiyaçları ile, eğitim yöneticilerini yetiştirme programları arasındaki ilişkilerin araştırılmamış olmasından doğmaktadır. Böyle bir araştırma, eğitim yöneticileri görevlerinin bilimsel ve değersel bir karşılaştırmasını gerektirmektedir. Hizmet öncesi ve hizmet içi programların bu yönde düzenlenmesi, yeterliğe dayalı program ilkesini ve uygulamasını getirmektedir.

Diğer bir eleştiri, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi programlarında sosyal bilimlere gereğince yer verilmeyişidir. Bu eleştiriye göre, sosyal bilimlerin desteğinden yoksun programlar, yönetici eğitiminde bir makyaj sağlamaktan ileri gidememiştir. Buna karşılık bazı öğretim üyeleri, sosyal teorilerin yönetime gereğince uygulanabileceğinden kuşkuludur. Bu nedenle, sosyal veya doğal herhangi bir teori yerine, olay incelemesi yönteminin, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine en iyi yaklaşım olduğunu ileri sürmektedirler.

Eğitim yöneticileri için uygulanan etkisiz programları haklı çıkarma çabalarından biri, bu programların kredilendirme isteklerini karşılayacak yönde düzenlenmiş olduğu iddiasıdır. Kredilendirme kurum ve komiteleri, "orta dereceli okul müdürlüğü" gibi kurs başlıkları ile ilgilendiği ve tatmin olduğu için; eğitim yöneticileri için program düzenleyenler, bu programların kapsamını geliştirmek gereğini duymamaktadır. Bu programcılardan bir kaçını yeni bir program kapsamını önerse bile, kredilendirme kurumlarının temsilcileri geleneksel kapsam ve başlıklara öncelik vermektedir, çünkü bugüne kadar kredilendirme ölçülerinde bir yenilik ve esneklik olmamıştır.

Eğitim yönetiminde bugünkü yetiştirme yöntemlerine diğer bir bakış, hem nicelik, hem de nitelik bakımından değerlendirici olmaktadır. Eğitim yönetimi bölümlerinin artması; bu alandaki öğretim üyelerinin sayısını hızla artırmıştır. Bununla beraber, eğitim yönetimi tecrübeleri çok az olan veya hiç bulunmayan bu öğretim üyeleri, teori ile uygulama, öğretici ile uygulayıcı arasındaki boşluğun büyümesine yol açmıştır.

Hizmet içi eğitime yeni bir bakış, sistem yaklaşımını önemsemektedir. Okul personelini bir sistem olarak alan bu görüş, onların bir bütün olarak yetiştirilmesini öngörmektedir. Böylece eğitim ve

Doğru 3.34

öğretim sürecinde her hangi bir yenilik yapılacaksa, okul yönetiminde rol oynayan bütün öğelerin önceden hizmet içi eğitim görmesi gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre, aynı soruna, örneğin fen eğitimine, ilişkin olarak öğretmenleri ve yöneticileri ayrı yerlerde ve zamanlarda yetiştirmek hatalı sayılmaktadır. Bu yaklaşımın uygulama güçlüğü okul yönetiminde rol oynayan öğelerin sadece yönetici, öğretmen ve diğer personel olmadığı; öğrenci, ana-baba ve çevre liderlerinin de eğitime alınması zorunludur. Bununla beraber, bazı araştırmalarda okul yönetim kurulu veya okul-aile birliği üyelerine de eğitim yapıldığı görülmektedir.

Öğretmen yetiştirmeye oranla, yönetici yetiştirme yeni bir girişimdir. Bu alandaki genel kanı, öğrenme sürecinin öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkiye dayalı olarak meydana geldiğidir. Bu yüzden, eğitimde zaman, çaba ve fonların çoğu, program geliştirme ve öğretmen yetiştirme konularında harcanmaktadır. Bunun sonucunda, eğitim yöneticilerini hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesi sürecinde pek az araştırma yapılmış bulunmaktadır.

Hizmet öncesi programlara hizmet içine oranla öncelik ve ağırlık verilmekle beraber, eğitim yönetiminin ilk öğreticileri uygulamadan geldikleri için, diğer öğretim üeleri tarafından küçümsenmiştir. Zamanla bu alanda üniversiteden yetişen ve eğitim yönetimi bölümlerinde çalışan öğretim üyelerinin de, akademik geçmişlerinin uygulama koşullarını karşılamadığı görülmüştür. Mutlu bir ortalama sorununun günümüze kadar geldiği kabul edilmektedir.

Bir eğitim fakültesinin tek disipline dayalı olarak veya disiplinler arası kadrolanması da, araştırma gücünü azaltan veya çoğaltan bir etken yaratmaktadır. Bu kadronun içinde sosyal bilimcilere gerekli yer verilmemesi, araştırma düzeyini düşürmektedir. Bu bilimcilerin sayısı eğitimcilerinkine çok yaklaştığı zaman, fakültenin amaç ve fonksiyonlarında kurumsal bir sürüklenme görülmektedir. Burada belirtilmesi çok önemli bir nokta, sadece araştırma hacminin, eğitim yönetiminde gelişme sağlayacak bir etken olmadığıdır. Bu araştırmalardan en yüksek derecede yararlanabilmeleri için, eğitim yöneticileri iyi düzenlenmiş hizmet içi programları çerçevesinde bir araya getirilmeli ve böyle araştırmaların eğitim yönetimi bakımından önerdiği yeni uygulamaları değişik açılardan tartışmalıdır.

Eğitim yöneticilerini yetiştirmek için kullanılan hizmet öncesi programların ne dereceye kadar yararlı ve uygulanabilir olduğu tar-

tışması hâlâ devam etmektedir. Karşılaştıkları problemleri çözebilmek amacıyla, yöneticilerin öğretim üyelerinden çok diğer yöneticilere danıştığı, kitaplarından fazla telefonlarını kullandığı araştırma ile belirlenmiştir. Bununla beraber, böyle davranışın altındaki etkenlerden biri, hizmet öncesi programların uygulanabilirlik derecesindeki düşüklük ise, diğeri de kuşkusuz bu yola başvurma kolaylığıdır.

Hizmet öncesi programların, hizmet içine oranla daha etkisiz kalması nedenlerinden biri de, hizmet içi programlarının uygulanmasında bazı öğretim üyelerinin, politik olmasa bile, akademik indoktrinasyona girmeleri ve öğretim amaçlarını gözden kaybetmeleridir. Halbuki her tür öğretim amaç saptanması ile başlar ve bunların gerçekleşmesi ile son bulur. Bu gerçekleşme ise, akademik bölme değil, bütnleştirme ile olanaklıdır.

Eğitim yönetimi bölümleri ve öğretim üyelerinden büyük bir kısmı, bugünkü programlarda ağırlık merkezinin işletmecilikten çok eğitim liderliği üzerinde olması kanısındadır. Bu belki böyle liderlik için duyulan yeni bir ihtiyacın sonucudur. belki de geçmişte yapılan liderlik eğitiminin başarısızlığından doğmaktadır. Bazı öğretim üyeleri iş başında verilen liderlik eğitiminin hizmet öncesindekinden daha etkili olduğu kanısındadır, çünkü birinci durumda yönetici kendi insan gurubu içinde bulunmaktadır. Kuşkusuz, liderlik eğitime ağırlık verilmesinin en az kesin bir yararı bulunmaktadır. O da, işletmeciliği fazla önemsedikleri için, eğitim amaçlarının izlenmesinde liderlik görevini ihmal eden bazı eğitim yöneticilerini bu yöne çevirmesidir. Bununla beraber, bazı bölümlerin ve öğretim üyelerinin liderlik eğitime ağırlık vermelerine rağmen, bu ağırlığın yönetici performansı üzerindeki etkisi henüz araştırma yoluyla bulunamamıştır.

Hizmet içi veya işbaşında eğitim arasında bir seçime ilişkin çok tartışma yapılmış bulunmaktadır. Birincinin ikinciyi kapsamına karşılık, eğitim yöneticisinin içinde çalıştığı ortamı kapsadığı söylenebilir. Hizmet içi eğitim, yönetici iş ortamından ve bu ortamın vektörlerinden uzakta olduğu için, kavram kazandırma amacına daha uygundur. Fakat hüner kazandırma amacı güdülyors, iş başında eğitim seçilmelidir. Çünkü yönetici hünerlerinin uygulanabileceği bir ortamı kapsamaktadır. Kuşkusuz, bu iki tür eğitim arasında seçimi etkileyecek başka nedenler de olabilir. Eğitilecek yöneticilerin dağılmış bulunduğu bölgenin coğrafyası, bu yöneticilerin hareketlilik derecesi, öğretici kadroların dengesi, araştırma olanakları bu nedenler arasında sayılabilir.

### Araştırma

Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi programlarına ilişkin araştırma azlığının nedenlerinden biri, bu alandaki araştırmaların özelliğinden doğmaktadır. Geleneksel olarak, öğretimde maliyet-yarar analizleri öğretmen verimine dayandırılmıştır. Bu yüzden, öğretmen yetiştirme konusunda, yönetici geliştirmeye oranla daha çok araştırma yapılmıştır. Değerlendirme genelden özele doğru giden bir süreç olduğundan, bu tür araştırma eğitim yönetimi uzmanları kadar, değerlendirme uzmanlarının da katılmasını gerektirmektedir.

Araştırma azlığının diğer bir nedeni, yönetici performansını etkileyen değişkenlerin çokluğudur. Fakat performans sorumluluğa indirildiği zaman, yönetici yetiştirmeye ilişkin araştırmanın, öğretmen yetiştirmeye oranla daha kolay olması beklenmektedir. Çünkü yönetici performansı, öğretici performansından daha maddî ve ölçülebilir özellik göstermektedir.

Eğitim sisteminin yapısı da, böyle araştırmaların üretimini etkilemektedir. Merkezden yönetilen bir eğitim sisteminde, yönetici davranışının etkenleri yerinden yönetilen bir sistemdekinden daha değişik ve fazla olacaktır. Merkezden yönetim, aynı zamanda, takım araştırması için daha çok olanak sağlamaktadır. Bu nedenlerle merkezden yönetilen bir eğitim sisteminde, yerinden yönetilen federal sistemlere oranla, eğitim yöneticilerini geliştirme programları üzerinde daha çok araştırma yapılmış olması gerekir.

Yönetici performansına ilişkin tartışmalı bir sorun da, bu performanstan öğrenci başarısı üzerinde bir etki yapmasını beklemenin doğru olup olmadığıdır. Bir görüşe göre, bir hastahane yöneticisinin performansını iyileşen hasta sayısına oranla ölçemeyeceğimiz gibi, okul yöneticisi performansının, dolaysız olarak öğrenci başarısına bağlanması hatalıdır. Bunla beraber, bu performans öğretmen davranışlarından beklenen değişmelere iliştilirilebilir. Bu nedenlerle, yönetici performansı yöneticinin kendisinden çok, en yakın üstleri ve astları yoluyla araştırılmalıdır. Bunun karşısında olan görüş ise, yönetici performansının öğrenci başarısını olumlu etkilemesini beklemektedir. Yönetici yetiştirme programlarında eğitim psikolojisinin ağırlığını sürdürmesi, bu görüşü günümüze kadar yaşatmış bulunmaktadır. Soruna üçüncü bir yaklaşım, yönetici performansını öğrenci başarısına göre değil, okulun verimini sağlayan yönetim süreçlerine göre değerlendirmek eğilimindedir. Bu yüzden bazı öğretim üyeleri,

bu değerlendirmede süreç-çıkış karışımı bir ölçü kullanılmasını uygun bulmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, eğitim yöneticisi performansının kesin ölçüsü henüz geliştirilmiş değildir. Bu nedenle eğitim yönetimi alanında çalışan öğretim üyesi ve uzmanların çoğu, bu yöneticilerin performansını değerlendirmede, ispatlanmamış olsa bile genellikle kabul edilmiş bir ölçü sağlanamadan, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programları üzerinde araştırma yapmaya istekli görünmemektedir.

Okula yeni bir sistem getirildiğinde, yönetici ve öğretici personelin buna paralel bir eğitim görmesi gereği, araştırmaların da desteklediği genel bir kanı olmuştur. Okul sistemine böyle yeni girişler, neden-sonuç ilişkisi üzerinde eğitim ve araştırma yapılabilecek en iyi olanakları sağlamaktadır. Fakat geleneksel olarak eğitimciler yeni sistemler konusunda iyimserdir ve bu yeni sistemler ciddi bir biçimde değerlendirilmemiş olsa bile, örneğin fen eğitimi gibi, eskisinden daha iyi kabul edilegelmiştir.

Bir hizmet öncesi veya hizmet içi eğitim programının kapsamı ile, bu kapsamı kazanan yöneticilerin performansından beklenen değişimler arasında ilişki kurmak, bu alandaki araştırmaların en güç yanıdır. Eğitim yönetimi hizmet öncesi programlarına kabul edilen öğrencilere uygulanan seçim ölçülerinin değişik oluşu ve bu değişikliğin öğrencinin hem eğitim hem de uygulamadaki performansında yansımaları, böyle araştırmaları daha da zorlaştırmaktadır.

Bu araştırmaların üretiminde önemli rol oynayan etkenlerden biri de, zaman ögesidir. Yönetici performansına ilişkin çeşitli değişkenlerin kontrol edilebilmesi, uzun süreli araştırma desenleri gerektirmektedir. Halbuki eğitim yönetiminde yapılan araştırmaların çoğu, doktora programlarını bitirebilmek için az zamanları kalmış doktora adayları tarafından yapılmaktadır. Bu araştırma problemlerinin seçiminde de, genellikle adayın danışmanının kararı ağır basmaktadır.

Hizmet öncesi programlara, hizmet içine oranla daha çok önem verilmesi, bir çok eğitim fakültelerinin zaman ve fonlarını, araştırmaya dayalı değerlendirmeler yapmamakla beraber, birinciye ayırmasına yol açmıştır. Diğer yandan, öğretimde öğretmen sorumluluğu ön planda geldiğinden, öğretmen performansına ilişkin araştırmaların sayısı, yönetici performansına ilişkin olanları geçmiştir. Öğretmen

performansının daha kolay ölçülebileceği varsayımı da, bu geçişi hızlandırmıştır.

Eğitim, yöneticilerinin yetişmesi konusundaki araştırmaların yetersizliği nedenlerinden biri, üniversitenin bu konudaki sorumluluğunu görmemiş olması ise, diğeri de bu yöneticilere iş veren kurumların bu araştırmalar yoluyla yapılmış değerlendirmelerini önem ve gereğini görmemiş olmasıdır. Eğer böyle bir durum sanayide meydana gelmiş olsa, hem üretimin hem de tüketicinin iflasına yol açabilir. Kuşkusuz bu sorun sadece eğitim yönetimi için değil, üniversitenin öğretim yaptığı bütün uygulamalı bilim alanları için geçerlidir. Fakat kamu hizmetinde değerlendirme sürecine, hiç bir kamu kesitinde fazla önem verilmemiştir.