

EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN HİZMET ÖNCESİ VE HİZMET İÇİNDE HAZIRLANMASI

Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU (*)

I — EĞİTİM YÖNETİMİNİN NİTELİĞİ

Bu çalışma, eğitim fakülteleri ve eğitim yönetimi bölümleri olan bazı ülkelerin, bu kurumlarından en tanınmış olanlarının yerinde incelenmesi, bazı yönetici ve öğreticileri ile görüşülmesi sonunda yapılmış karşılaştırmalı değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bu değerlendirmelerden çoğunun, ülkemizde de geçerli olduğu söylenebilir.

I.1. Eğitim Yönetiminin Oluşumu :

Kamu yönetimi, asker yönetimi, sağlık yönetimi, iş yönetimi ve eğitim yönetimi gibi değişik yönetim türleri, yönetim biliminin değişik alanlara ve kurumlara uygulanmasından meydana gelmiştir. Bu uygulama sonucunda, her yönetim türünün genelden özele doğru bir oluşum ve gelişim izlediği görülebilir. Örneğin, eğitim yönetimi, yönetim biliminin eğitime uygulanması sonucunda meydana gelmiş, bazı batı ülkelerinde kabul edilmiş ve yerleşmiş, ülkemizde ise henüz anlaşılabilmiş ve yerleşememiş bir uygulamalı bilim dalıdır.

Bazı kuramcılara göre, her yönetim türü, genel niteliğini yönetim biliminden, özel niteliğini ise, yönettiği kurumun özelliğinden alır. Öyle ise, eğitim yönetimi de, özelliğini, eğitim girişiminin tipik kurumu olan okuldan almaktadır. Kuşkusuz bu terim, her düzeydeki eğitim ve öğretim kurumlarını kapsamaktadır. Şu halde, eğitim girişiminin tipik kurumu olan okulun örgüt özellikleri ve görevleri eğitim

(*) A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi.

yönetimine olduğu kadar, eğitim yöneticisinin hazırlanmasına da yön verecektir.

1.2. Okulun Örgüt Özellikleri :

Okula sosyal bir sistem olarak bakılınca, örgüt özelliklerinin başında, devletin gücüne göre, zorunlu müşteri bulan bir kurum oluşu gelmektedir. Bu özelliği en gelişmiş ülkelerde bile, okulun sosyal kurumların çoğundan geri kalış nedenlerinin başında bulunur. Üzerinde çalıştığı öğeler toplumun ve kültürün farklı katmanlarından geldiği için, okul çeşitli değerleri ve bunlara dayalı davranışları barındırmak ve uzlaştırmak zorundadır. Okulun canlı girdi ve çıktılarının, özellikle ürününün değerlendirilmesi zordur ve bu ürünlerdeki işleme hatalarının çoğu, ürün iş piyasasına geçtikten sonra belli olur. Okul amaçlı, düzenli ve özel bir öğrenim çevresidir. Bu özelliği de, aynı nitelikleri taşıyan bir yönetim gerektirir. İnfomal baskı gruplarından en çok etkilenen bir sistem oluşu, değişmeyi ve yenileşmeyi sağlayan kurumların başında gelişmektedir. Ancak, okul aracılığı ile sağlanan değişiklikler, çoğu zaman okulun amaç, yapı ve süreçlerinin de yenileşmesiyle sonuçlanmayabilir.

1.3. Okulun Görevleri :

Bu konuda çok sayıda düşünce ve tartışma olmakla beraber, bir kaçının sıralanması yararlı görülmektedir. Bu görevlerin başında kuşkusuz, devlete sadık vatandaş yetiştirilmesi, kültürün aktarılması ve aşılması gelmektedir. Toplumsal anlaşma ve kaynaşmanın bunu izleyeceği söylenebilir. Eğitim ve okula bireysel açıdan bakanlar ise, bireyin biyolojik ve psikolojik gelişmesi, eleştirici bir düşünce sistemi kazanması, kendi kendini yönetebilmesi, bir karar ortamında en iyi çözümü bulabilecek duruma gelmesi gibi görevleri beklemektedir. Her iki yaklaşımı bağdaştırmak isteyenler de, demokratik düşünce ve davranış geliştirmek, sosyal hareketlilik sağlamak, amaçlı hareket alışkanlığı vermek, nasıl düşünüleceğini öğretmek gibi görevler ileri sürmüştür.

Yukarıda bazıları özetlenen okulun örgüt özellikleri ve görevleri kuşkusuz, eğitim ve okul yöneticisinin hizmete hazırlanmasında yönlendirici etkenler olarak dikkate alınmalıdır.

II — EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN HAZIRLANMASI

Kesin bir farklılığın savunulmasında bazı güçlükler olmakla, beraber, eğitim (education) bilgi, anlayış ve uyumu artırmayı amaçlar, halbuki yetiştirme (training) daha çok kuruma ve işe dönük bilgi ve beceri kazandırır. Bir alanda veya dalda temel kavram ilke ve süreçleri veren bir kurs eğitim, o alan veya dalda belirli yöntem, teknik ve işlemleri veren aynı isimdeki bir kurs ise yetiştirmezdir. Bununla beraber, 657 sayılı yasa ile kurulan hizmet içinde yetiştirme birimlerine eğitim birimi denildiğinden, hizmet içi eğitim termi daha çok kullanılmaktadır.

II.2. Eğitim Yöneticisinin Hizmet-Öncesi Eğitimi :

Eğitim yöneticisi hazırlama programlarının yapılması ve uygulanmasındaki en büyük güçlük, olan ile olması gereken karşılaştırmaların; mevcut eğitim sistemini, kurumlarını ve yönetimini değerlendirmesi zorluğundan doğmaktadır. Sistem yöneticilerinin bu konudaki duyarlılığı, eğitim yöneticisini hazırlayan kurumlar ile sistem arasındaki işbirliğini güçleştirmektedir.

Eğitim ve okul yöneticisi hazırlama programlarının amaçları iyi belirlenmeli ve yöneticilerin gereksindiği **yeterlikler** bakımından iyi tanımlanmalıdır. Bu yeterliklerin bilgiden çok davranışa dönük olabilmesi için de; sosyal ve davranış bilimciler kadar, işbaşındaki sistem ve okul yöneticilerinin de işbirliği gerekmektedir. Kuram ile deneyim, bilgi ile eylem eşleşmesi ancak böyle sağlanabilir.

Eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi bölümlerinin artması; bu alandaki öğretim elemanlarının sayılarını da artıracaktır. Ancak, eğitim yönetimi deneyimleri çok az olan veya hiç bulunmayan bu öğretim elemanları; kuram ile uygulama, öğretici ile uygulayıcı arasındaki boşluğun büyümesine de yol açacaktır. Buradaki uygulayıcı terimi, eğitim ve özellikle okul yöneticisini tanımlamaktadır.

Yöneticiler genişliğine, uzmanlar derinliğine eğitilir. Eğitim yöneticisi de, eğitim alanındaki rehberlik ve danışma, program geliştirme, halk eğitimi, ölçme değerlendirme, eğitim ekonomisi ve planlaması, meslekî ve teknik eğitim, eğitim teknolojisi ve diğer uzmanlık dallarının en az yarısında sınırlı da olsa bilgi kazanmalıdır. Böylece, bu dallardaki uzmanlar ile anlaşması ve işbirliği kolaylaşacaktır.

Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi programlarında, sosyal bilimlere verilmesi gereken yer konusunda, karşıt görüşler bulunmaktadır. Sosyal bilimcilere göre, böyle bilimlerin hafife alındığı programlar, yüzeyde bir yönetici eğitimi ile sonuçlanmaktadır. Yönetim bilimcilerine göre, sosyal kuramların yönetim gereğince uygulanabileceği kuşkuludur. Bu nedenle, sosyal veya doğal herhangi bir kuram yerine, olay incelemesi yöntemi, eğitim yöneticilerini daha iyi hazırlayacaktır.

Eğitim ve yöneticilerinin hizmet öncesi programlarını belli makamlar ve görevlere göre hazırlama eğilimi de, bu programları yeterlik ve beceri ölülerini önemsemeyen bir kredilendirme aracı durumuna getirmiştir. Ayrıca, böyle programlarda eğitim psikolojisi kapsamının ağır basması, eğitim yönetimi kapsamında genelden özele doğru bir düzenlemeyi engellemiş, şu veya bu nedenle belli makam ve görevlere gelemeyen ktıların, diğer sektörlere transfer niteliğini azaltmıştır.

Eğitim yöneticisi hazırlayan hizmet öncesi programların ne dereceye kadar uygulanabilir ve etkili olduğu da ayrı bir tartışma konusu yapılmaktadır. Karşılaştıkları problemleri zebilemek için, yöneticilerin bu alandaki ğretim üyelerinden çok diğer yöneticilere daniştığı, kıtaplardan fazla telefonlarını kullandıkları anlaşılmıştır.

Hizmet ncesi programların hizmet içine oranla daha etkisiz kalması nedenlerinden biri de, birinci durumda bazı ğretim üyelerinin akademik etkilemeye girmeleri ve belli eğitim veya yönetim felsefelerini pekiştirmek pahasına, program amaçlarını gözden kaybetmeleridir.

Öğretmen yetiştirmeye oranla, eğitim yöneticisi yetiştirme yeni bir girişimdir. ğrenme sürecinin ğretmen ile ğrenci arasındaki ilişkiye dayalı olduğu konusundaki genel kanı, denek ve araştırmaların daha çok bu yönde kullanılmasına yol açmıştır.

Eğitim yöneticisinin hizmet öncesinde hazırlanmasındaki ğretim düzeyi, bir ülkedeki eğitim düzeyine ve meslek eğitimi veren diğer yüksek ğretim kurumlarının düzeyine göre değişmektedir. Bu düzey, lisans üstünde olduğu gibi, niversite katalogları üzerinde yapılan bir inceleme, birçok niversitenin eğitim bilimleri alanındaki lisans programında, eğitimde çeşitli uzmanlık alanlarına giren kurslar verdiğini göstermektedir. Burada önemli olan seçim ka-

rarı, ülkenin amaca uygun eğitim kurumlarında hazırlanmış eğitim ve okul yöneticisi gereksinimi ile, bu gereksinimi karşılayabilecek güçteki kurumların sayısı ve akademik kadrosudur. Yani böyle kurumların sayıları sınırlı, kadroları zayıf ise, daha yüksek ve teknik modellere yönelmenin, daha nitelikli çıkışlar sağlayacağı kuşkuludur.

II.2. Eğitim Yöneticisinin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi :

Eğitim ve Okul Yöneticilerini hizmet öncesinde hazırlayan A.B.D., Kanada, İngiltere, ve Avustralya gibi birkaç ülke dışında, bu yöneticilere hizmet içinde yetiştirme yoluyla yeterlik kazandırma çabaları görülmektedir. Anılan ülkelerde ise, hizmet içi yetiştirme programlarının, doğal olarak fazla önemsenmediği gözlenmiş ve anlaşılmıştır. Çok gruplu ve çok etkenli olan hizmet içinde yetiştirme programlarının düzenlenme ve gerçekleştirilmesi, hizmet öncesi yetiştirme ile karşılaştırıldığında, daha karmaşık ve zor bulunmaktadır.

II.2.1. Üniversitelerin Eğitim Politikası :

Bu politikadaki yeni bir akım, yönetici ve öğretmen hazırlama çalışmalarının üniversitelerden **okullara** kaymakta olduğunu göstermektedir. Bu amaçla, birçok yerlerde kurulan eğitim merkezleri, üniversitelerden uzakta çalışan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içinde gelişmesini sağlamaktadır. Genel olarak eğitim yönetimine **amatörce** yaklaşan eğitim sistemleri ve kurumları, ancak son yıllarda eğitim yöneticileri ve uzmanları kullanmaya başlamışlardır. Bunların hizmetlerini benimseyen eğitim sistemleri ve kurumlarının, daha hızlı geliştikleri görülmektedir.

Eğitim yönetimi bakımından, üniversiteler hizmet öncesi eğitim üzerinde, hizmet içi yetiştirme zararına olarak daha fazla durmaktadır. Önce, hizmet içi yetiştirme, üniversiteye bir kazanç getirmektedir. Çünkü üniversiteler ve fakülteler, kayıtlı öğrenci sayısı ve kurs sayısına göre ödenek ve kadro aldıklarından, hizmet öncesi eğitimi yeğlemektedir. Diğer bir olumsuz etken, üniversitelerdeki yükselme sistemleridir. Bu anlayış, yükselme ve güvence bakımından, öğretim üyesinin alandaki etkinliklerini dikkate almamaktadır. Bir üyenin uygulamaya ve uygulayıcılara yapacağı katkıların, çok kere meslekdaşları tarafından bile okunmayan, yayınlar yoluyla olacağı varsayılmaktadır. Öğretim üyesinin sadece akademik verimi

ile değerlendirilmesi geleneği, hizmet içi yetiştirme ve araştırmalarda bulunmak yoluyla, uygulayıcıları geliştirme çabasını ortadan kaldırmaktadır. Gelişemeyen uygulamayı, o alana olan katkısı da düşük kalmaktadır. Eğitim yönetiminin ilk öğreticileri uygulamadan geldikleri için, diğer öğretim üyeleri tarafından küçümsenmiştir. Bu alanda, salt kuramsal olarak yetişen öğretim üyelerinin de, uygulama koşullarına ve özelliklerine yabancı kaldığı görülmüştür. Eğitim yöneticisi ve uzmanı yetiştiren yüksek öğretim kurumları ile, uygulama kurumları arasında olumlu ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi görevi, öncelikle iki tarafın yöneticilerine düşmektedir.

II.2.2. Öğretim Üyeleri :

Öğretim üyesinin rol ve statüsü akademik verimine göre değerlendirildiğinden, hizmet içi yetiştirme ve benzeri uygulama çalışmalarına katılması; bu rolün yarattığı geleneksel imajın dışında kalmakta, ikinci derecede ve hatta statüyü azaltıcı etkinlik olarak sayılmaktadır. Bunun sonucunda kuram ile uygulama ilişkisi zayıflamakta ve hatta kaybolmakta, yeni elemanlar da, daha çok kuramsal olarak yetişmektedir.

Hizmet öncesi eğitim çıkışları işbaşında değerlendirilmediğinden, hizmet içi yetiştirmeye katılma da önemsenmediğinden, öğretim üyesinin akademik verimi meslekdaşlarını doyurmak amacını gütmekte ve onların beklentilerini karşılayamadığı zaman, statüsü zarar görmektedir. Kuram ile uygulama arasındaki boşluğu yaratan nedenlerden biri de, bu tehlikenin yarattığı çekingenlik olmaktadır.

Eğitim yönetiminde hizmet öncesi programları, genellikle eğitim psikolojisine dayalı yapılmaktadır. Daha çok yeni kurulan üniversitelerde görülen bu eğilim, eğitim yönetimi programlarında bulunması gereken, yönetim bilimi, eğitim yönetimi, eğitim ekonomisi, eğitim planlaması, işletme, halkla ilişkiler gibi disiplinlere, fazla yer bırakmamaktadır. Ayrıca böyle programlar, okul yöneticilerinin yetişkinler ile, çocuklardan ve gençlerden daha kolay ve verimli işbirliği yapabilmelerine de yetmemektedir. Bu nedenle, hizmet içi yetiştirme programlarının, günlük sorunlardan çok, örgüt ve yönetimin temel değerleri ve bunlara dayalı yönetici yeterlikleri kapsamında yapılması gerekmektedir.

Diğer yandan uygulayıcılar, uygulamadan ya hiç geçmemiş, yahut da ilişki kurmamış, veya kaybetmiş öğretim üyelerinin yaptık-

ları hizmet içi yetiştirmeyi çekici bulmamaktadır. Özellikle lisans üstünde öğrenim görmüş yöneticiler, kendilerinin kuramsal akademisyenlerden daha güçlü ve gerçekçi olduğuna inanmaktadır. Ancak, işletmecilik süreçlerinde ve rutin işlerde başarılı olan eğitim ve okul yöneticisinin, kendine özgü bir başarılı yönetici imajı geliştirdiği ve bu nedenle, her türlü hizmet içi yetiştirmeyi gereksiz gördüğü de bilinmektedir. Gerekli gördüğü durumda bile, bu tür eğitime ilgili ve düzenli katılmasına rağmen, ne akademik kredi, ne de meslekî yükselme puanı alamadığından, zamanla bu güdüsünü kaybetmektedir.

II.2.3. Hizmet İçinde Yetiştirme Programları :

Genellikle, bu programların kapsam ve süreçlerinde pek az yenilik olmuştur. İstihdam kurumları, bu kapsamın kısa süreli ve günlük sorunlara dönük, toplantı veya konferanslar şeklinde yapılmasını yeğlemektedir. Bunun sonucunda eğitim ve okul yöneticileri rutin işleri yapmak, günlük problemleri çözmek ve acele kararlar almakta başarılı olmuşlar; fakat uzun süreli politika ve planlama yeterliği gösterememişlerdir. Böyle kapsam ve süreçlere göre yetiştirilen eğitim yöneticilerinin, kuramsal olarak yetiştirilenlerden, daha etkin olup olamayacağı tartışması sürmektedir. Ancak sorunlara dönük programların, maliyet-yarar karşılaştırılması bakımından, daha çok pahalı ve daha az etkili olduğu da ileri sürülmektedir.

Hizmet içi yetiştirmeye sistem yaklaşımı, okul ortamında yönetici, öğretmen, memur ve okul ailebirliği üyelerinin, aynı zamanda ve topluca yetiştirilmesini önermektedir. Eğitim ve öğretimde uygulanacak yeni bir planda, örneğin fen eğitimi gibi, yönetici ve öğretmenlerin, ayrı yer ve zamanlarda yetiştirilmeleri hatalı görülmektedir.

Eğitim yöneticisi hazırlanmasında yeni akımlardan biri, işletmecilikten çok liderliği önemsemekte ve işbaşında verilen liderlik eğitiminin, hizmet öncesindekinden daha etkili olduğunu savunmaktadır. Çünkü işbaşındaki yönetici kendi insan grubu içinde bulunmaktadır. Bu akımın yararı, işletmecilik ilkelerini fazla önemseyerek, eğitim liderliğini savsaklayan yöneticileri bu boyuta getirmesindedir.

Hizmet içinde veya işbaşında yetiştirme seçimi konusunda da, çok tartışma yapılmıştır. Birincinin ikinciyi kapsamasına karşılık,

eğitim yöneticisinin içinde çalıştığı ortamı kapsadığı söylenemez. Hizmet içinde yetiştirme, yönetici iş ortamı vektörlerinden uzakta olduğu için, kavram kazandırma amacına daha uygundur. Fakat beceri kazandırma amacı güdülüyorsa, işbaşında yetiştirme seçilme-lidir.

II.2.4. Eğitim Merkezi Örgütleri (Bakanlık, Eyalet gibi)

Böyle örgütlerde egemen olan iki kanıdan birincisi, bazı üniversitelerin eğitim mesleğine karşı olan hizmet içi yetiştirme sorumluluğunu yerine getirmediği; ikincisi de, genelden çok özele dönük yetiştirme programlarının, maliyet-yarar dengesini sağlayamadığıdır. Hizmet içi yetiştirme için malî olanaklar sağlayan bazı merkez örgütlerinin, üniversitelerden destek alamayınca, özel yetiştirme kurumlarına döndükleri öğrenilmektedir. Rutin işleri daha çok önemseyen bazılarının ise, bu amaca yeterli ödenek ve zaman ayıramadığı görülmektedir. Politik nitelikteki bazı yetiştirme programlarına da, öğretim üyelerinin bulaşmak istemedikleri anlaşılmaktadır. Hizmet içi yetiştirmenin önemini kavrayan ve etkili bir işbirliği için üniversiteleri zorlayan bazı merkez yöneticileri ile, üniversiteden ürtükleri için kurulmuş ve gelişmiş işbirliğini de durduran bazı merkez yöneticilerinin karşıt tutumları, hizmet içi yetiştirme politikasında tutarsızlıklara yol açmaktadır.

Ülkemizde hızla artan okullaşma karşısında, ilk ve orta öğretimdeki yönetici sayısına oranla hizmet içi yetiştirmeye alınan yönetici yüzdesinde bir gerileme olduğu ve yetiştirme programlarındaki kuramsal kapsamın azalarak, yerini rutin ve muamelât konularının aldığı anlaşılmaktadır. 1982 yılında yapılan XI. Milli Eğitim Şûrasında öngörülen Türk Milli Eğitim Sistemi için, 8500 yönetici, 6000 müfettiş ve eğitimin çeşitli dallarında uzman olmak üzere, yaklaşık 38.000 personel gereksinimi saptanmış bulunmaktadır. Ancak, bunları yetiştirecek yüksek öğretim kurumları ile başlatılan işbirliği sürdürülememiştir. Kuşkusuz, genel bütçe içindeki oranı hızla azalan eğitim bütçesinden, hizmet içi yetiştirmeye ayrılan ödenek azlığı, bu sorunun nedenlerinden biridir. Çünkü 1963 ile 1974 yılları arasında % 15'lerde dolaşan bu oran, sonraları sürekli olarak düşmüş ve 1986 yılında % 8.69'a inmiş durumdadır. 1987 yılı oranında % 8.63 civarında olacağı tahmin edilmektedir. Bu finansman sıkıntısına rağmen, 28 üniversitesinde 21 eğitim fakültesi bulunan bir ülkede, eğitim ve okul yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi için, Bakanlık

ile üniversiteler arasında günümüzdekinden farklı bir işbirliği anlayışı ve yetiştirme programı geliştirilmelidir.

Hizmet içi eğitimin yararını azaltan etkenlerin başında, yönetici kadrosundaki dalgalanmalar gelmektedir. Özellikle merkezden yönetilen eğitim sistemlerinde, politik etkenler ile sık sık değiştirilen eğitim ve okul yöneticilerinin; bilimsel kapsamlı, uzun süreli ve aşamalı yetiştirilmeleri bile, kalıcı bir yatırım niteliği gösterememektedir.

II.2.5. Araştırma :

Geleneksel olarak, eğitimde maliyet-yarar analizleri öğretmen verimine dayalı düşünüldüğünden, öğretmen yetiştirme konusunda yönetici geliştirmeye oranla daha çok araştırma yapılmıştır. Bunun bir nedeni yönetici etkinliğini (performansını) oluşturan değişkenlerin çokluğu ise; diğer bir nedeni de, öğretmen etkinliğinin daha kolay ölçülebileceği varsayımdır. Fakat etkinlik sorumluluğa indirildiği zaman; yönetici etkinliği daha ölçülebilir duruma geldiğinden, yönetici yetiştirmeye ilişkin araştırmalar, öğretmen yetiştirmeye oranla daha kolay görünmektedir.

Eğitim sisteminin yapısı da, bu konudaki araştırma üretimini etkilemektedir. Önce, merkezî bir sistemde eğitim yöneticisinin davranış etkenleri, yerel bir sistemdeki yöneticiden daha fazladır. Sonra, takım araştırması için daha çok olanak sağlayabileceğinden, merkezî bir sistemin eğitim yöneticilerini hazırlama programları üzerinde, daha çok araştırma yaptırması beklenir.

Hizmet öncesi eğitimdeki çıkışların işbaşında değerlendirilmesi önemsenmediğinden, hizmet içi yetiştirme programlarını araştırmaya dayandırmak daha güçleşmektedir. Bir yandan, yaşlı ve kıdemli kadrolar, yeni öğretim ve araştırma yöntemlerini denemeye istekli değildir. Diğer yandan, giderek artan öğretim ve rutin görevleri de, genç ve araştırmacı elemanlara fazla zaman bırakmamaktadır. Kuşkusuz, bu engel, aynı zamanda güçlü bir özür olarak da kullanılmaktadır. Hizmet içi yetiştirmeyi çoğu kamu kuruluşlarından daha iyi yapan özel kuruluşlar ise, kâr amacına dönük çalıştıklarından, böyle araştırmaları fazla benimsememektedir.

Bu tür araştırmalara konu olan yönetici etkinliğine ilişkin tartışmalı bir sorun da, bu etkinlikten öğrenci başarısı üzerinde bir

fark yapmasını beklemenin doğru olup olmadığıdır. Bir görüşe göre, hastahane yöneticisinin etkinliğini iyileşen hasta sayısı ile ölçmeyeceğimiz gibi, okul yöneticisinin etkinliğini de, dolaysız olarak öğrenci başarısına bağlamak hatalıdır. Bununla beraber, bu etkinlik öğretmen davranışlarından beklenen değişmelere iliştilirilebilir. Bu nedenle, yönetici etkinliği kendisinden çok, üstleri ve astları bakımlarından araştırılmalıdır. Yönetici yetiştirme programlarında eğitim psikolojisinin ağırlığını sürdüren karşıt görüş ise, yönetici etkinliğinin öğrenci başarısını olumlu etkilemesini beklemektedir. Soruna üçüncü bir yaklaşım, yönetici etkinliğini okulun verimini sağlayan yönetim süreçlerinin değerlendirilmesinde aramaktadır. Yukarıdaki nedenler ile, eğitim yöneticisinin etkinliğine ilişkin genellikle kabul görmüş kesin bir ölçü henüz geliştirilememiş olduğundan, bu alandaki öğretim üyeleri ve uzmanlar hizmet öncesi ve hizmet içi programlar konusunda araştırma yapmaya istekli görünmemektedir.

Gene bu tür araştırmaların üretiminde önemli rol oynayan etkenlerden biri de zaman ögesidir. Yönetici etkinliğine ilişkin çeşitli değişkenlerin kontrol edilebilmesi, uzun süreli araştırma planları gerektirmektedir. Halbuki, eğitim yönetimindeki araştırmaların çoğu, zamanları sınırlı doktora adayları tarafından yapılmaktadır. Araştırma problemlerinin seçiminde de, genellikle tez danışmanlarının kararları ağır basmaktadır.

Bir eğitim fakültesinin sadece eğitimciler ile, veya disiplinlerarası kadrolaşması da araştırma gücünü farklılaştırmaktadır. Bu kadroda sosyal bilimcilere gerekli yer verilmemesi, araştırma düzeyini düşürmektedir. Sosyal bilimcilerin sayısı eğitimcilerinkine yaklaştığı zaman da, fakültenin amaç ve fonksiyonlarında kurumsal bir sürüklenme görülmektedir.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta da, salt araştırmanın eğitim yönetiminde gelişme sağlayacak bir etken olmadığıdır. Bu araştırmalardan en yüksek düzeyde yararlanılması, iyi düzenlenmiş hizmet içi yetiştirme programlarında, eğitim yöneticilerinin araştırmaların sonuçları ve önerilerini uygulamaya dönüştürme çalışmalarını yapabilmelerine bağlıdır.

Eğitim yöneticilerinin hazırlanmasına ilişkin araştırma azlığının nedenlerinden biri, üniversitelerin bu konudaki sorumluluklarını savsaklaması ise; diğeri de bunları çalıştıran merkez ve taşra ku-

rumlarının, bu araştırmalar yoluyla yapılmış değerlendirmelerin önem ve gereğini görememiş olmasıdır. Eğer böyle bir durum sanayiye meydana gelse, ilgili kurumların iflasına yol açabilir. Ancak kamu hizmetinde maliyet-yarar kavramları fazla önemsenmediğinden, değerlendirme sürecine de fazla yer verilmemektedir. Bu konuda unutulmaması gereken ilk gerçek, araştırmanın üreticisinin bilim adamı, tüketicisinin ise yönetici olduğudur. Birincinin sunusu, ikincinin istemine bağımlı bulunmaktadır. Bu bağımlılık da, bilimde yönetim kadar, yönetimde bilim dengesini gerektirmektedir.