

**Başvuru Tarihi:** 3 Haziran 2020

Kasım 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 1

**Kabul Tarihi:** 9 Eylül 2020

Sayfa Aralığı: 42 - 50

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

## İHSAN DOĞRAMACI'NIN TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Ahmet ASALIOĞLU<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, Türk sosyal ve siyasi yakın tarihinin önemli bir aktörü olan İhsan Doğramacı'nın Türk yükseköğretim sistemine etkilerinin liderlik yaklaşımları bakımından incelenmesidir. Bu amaca uygun olarak, İhsan Doğramacı'nın Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) kuruluşundaki rolü ile Türk yükseköğretim sistemi içinde kurulan ilk vakıf üniversitesinin kuruluşundaki rolü liderlik yaklaşımları bakımından analiz edilmiştir. Nitel bir araştırma olan bu çalışmada alanyazın taraması ile yürütülen betimsel tarama modeli kullanılmıştır. İhsan Doğramacı'nın bu faaliyetlerinin kuantum liderlik ve dönüşümcü (transformatif) liderlik yaklaşımlarıyla uyumluluğu gözlemlenmiştir.

**Keywords:** İhsan Doğramacı, Türk Yükseköğretim Sistemi, Yükseköğretim Kurulu, Kuantum Liderlik, Dönüşümcü (Transformatif) Liderlik.

### *An Analysis of the Impact of İhsan Doğramacı on Turkish Higher Education System with reference to Leadership Approaches*

### Abstract

The purpose of the study is to explore the impact of İhsan Doğramacı, one of the most prominent figures in the recent social and political history of Turkey, in the recent history of higher education in Turkey in terms of leadership approaches. The role of İhsan Doğramacı in the establishment of The Council of Higher Education (YOK) in Turkey and Bilkent University, the first non-profit foundation university in the country, is analyzed with reference to leadership approaches. In this qualitative study, the descriptive survey model conducted with literature was used. The style and the actions of İhsan Doğramacı in this process have been associated with quantum and transformational leadership styles.

**Keywords:** İhsan Doğramacı, Turkish Higher Education System, Council of Higher Education, Quantum Leadership, Transformational Leadership.

### Giriş

Türkiye siyasi tarihinin 1960 ile 1980 yıllar arasındaki çalkantılı ve kaotik döneminde, üniversitelerin ideolojik çatışmaların merkezi haline geldiği iddia edilmiştir (Demir, 1996). Bu dönemde, seçime dayalı özerklik anlayışının üniversitelerde istenildiği gibi çalışmadığı (Tunçay, 1984) ve bu

<sup>1</sup> Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Fakülte Sekreteri, [ahmet.asalioglu1@gmail.com](mailto:ahmet.asalioglu1@gmail.com), ORCID: 0000-0001-7985-8058.

İhsan Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi Üzerindeki Etkilerinin Liderlik Yaklaşımları Bakımından İncelenmesi  
*Ahmet ASALIOĞLU*

nedenle üniversitelerin, yükseköğretime yönelik toplumsal talepleri görmezden geldiği, kontenjanlarını artırmadıkları iddiaları siyasi çatışmaların kaynağını oluşturan nedenler olarak öne sürülmüştür. Türk Yükseköğretim Sisteminin düzenlenmesi ve üniversiteler arası eşgüdümün sağlanması beklentileri yanı sıra üniversitelerden toplumsal beklentiler 1980'li yıllara gelindiğinde Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) kurulmasına dayanak oluşturmuştur (Tekeli, 2010). Bu tartışmalı ortamda İhsan Doğramacı, YÖK'ün kuruluşunda kurucu olarak yer almıştır.

YÖK'ün kurulması ile birlikte çok sayıda öğretim üyesinin üniversitelerden uzaklaştırıldığı, üniversitelerin üzerinde bir üst otorite olarak üniversitelerin özerkliğinin kısıtlandığı, YÖK'ün üniversiteleri baskı altına aldığı gibi eleştiriler gündeme gelmiştir (Çelik ve Gür, 2014). Bununla birlikte yükseköğretim alanında merkezi bir kontrol ve koordinasyon mekanizmasının gerekliliği, ülkenin içinde bulunduğu politik koşullar, 1981 yılından itibaren devlet üniversitelerinin sayısındaki artışla birlikte (Şenses, 2007) üniversite eğitiminin elitist bir anlayıştan sıyrılarak her kesim için ulaşılabilir kitlesel bir sisteme dönüşmüş olması ile birlikte YÖK'ün kurulmasını yerinde bir karar olarak değerlendirenler de olmuştur. İhsan Doğramacı'nın YÖK'ün kurulmasındaki rolü ve YÖK'ün kendisi, kuruluşunun üzerinden geçen yaklaşık 40 yıla rağmen, üniversitelerin özerkliği bakımından tartışmalı bir konu olarak hala gündemdeki yerini korumaktadır. Türkiye'de YÖK'ün mevcut yetkilerinin azaltılması ve buna paralel olarak üniversitelerin özerkliklerinin artırılması ve yükseköğretim sisteminde reform yapılmasına ilişkin talepler konusunda uzlaşma olmasına karşın, nasıl bir reform yapılması gerektiği yönünde bir uzlaşma sağlanamamıştır (Çelik ve Gür, 2014).

Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi üzerinde önemli etkileri olan bir diğer önemli faaliyeti ise, ilk vakıf üniversitesini kurmuş olmasıdır. Türk Yükseköğretim Sisteminin vakıf üniversiteleri ile tanışması 20 Ekim 1984 tarihinde Bilkent Üniversitesi'nin kurulması ile birlikte gerçekleşmiştir. İhsan Doğramacı Vakfı tarafından kurulan Bilkent Üniversitesi, 1993 yılına kadar Türkiye'nin tek vakıf üniversitesi olma özelliğini sürdürmüştür (YÖK, 2019).

Yeni-liberal akımın küresel ölçekte yayılması ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi Türk Eğitim Sistemi'ni de derinden etkilemiştir. Bu yeni düzende eğitim sistemi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının daha fazla söz sahibi olacakları bir yönetim modeline doğru evrilmiştir (Özdemir, 2008). Söz konusu gelişmelerle birlikte iletişimin boyut ve yapısı değişmeye başlamıştır. Bu değişimin sosyal ve siyasal alandaki yansımaları, değişimi yönetecek liderlik biçim ve tarzlarına duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir.

İhsan Doğramacı böyle bir ortamda gerçekleştirdikleri ile birlikte daha önce Türk Yükseköğretim Sistemi'nde örneği bulunmayan farklı kurumsal yapıların oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Bu araştırma, Türk sosyal ve siyasi yakın tarihinin önemli bir aktörü olan İhsan Doğramacı'nın Türk yükseköğretim sistemine etkilerinin liderlik yaklaşımları bakımından incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma, Türkiye'nin sağlık, eğitim ve siyasi politikalarının özellikle son yarım asırdaki belirleyici isimlerinden İhsan Doğramacı'nın Türkiye'nin eğitim ve siyasi yaşamında izleri olan iki icraatı ve bu süreçlerde göstermiş olduğu liderlik özellikleriyle sınırlı tutulmuştur. Bu icraatların birincisi, kuruculuğunu üstlenmiş olduğu YÖK'ün kurulması sürecindeki liderlik rolüdür. Bir diğeri ise yine kendisi tarafından kurulmuş Türkiye'nin ilk vakıf üniversitesi olan Bilkent Üniversitesiyle birlikte başlayan ve akabinde kurulan vakıf üniversiteleri ile Türk yükseköğretim sisteminin yapısında yeni bir model oluşturulması sürecindeki liderlik rolüdür.

Araştırma, İhsan Doğramacı'nın bu icraatlarını doğrulama ya da yanlışlama amacı gütmeyip, yalnızca bu icraatlar bakımından sergilemiş olduğu liderlik yaklaşım ve özelliklerini betimleye yöneliktir. Araştırmanın Türk Yükseköğretim Sistemi'ne farklı anlayış tarzları getiren her iki kurumun kuruluşu ve işleyişi sürecinde İhsan Doğramacı'nın üstlendiği liderlik rollerinin ve izdüşümlerinin irdelenmiş olması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmada nitel araştırma

yöntemlerinden olan alanyazın taraması ile yürütülen bir betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli bireylerin, grupların ya da fiziksel ortamların özelliklerini yetenek, tercih ve davranışlar bakımından inceler ve betimlemeye çalışır (Büyükoztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Tarama araştırmaları, bireylerin tutum, eylem, fikir ve inançlarının belirlenmesine gereksinim duyulduğunda tercih edilebilecek bir yöntemdir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

### **İhsan Doğramacı Kimdir?**

İhsan Doğramacı, o yıllarda Osmanlı İmparatorluğu'na ait olan Kuzey Irak'ın Erbil şehrinde 3 Nisan 1915'te dünyaya gelmiştir. İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesinden 1938 yılında mezun olan Doğramacı, akademik çalışmalarını çocuk sağlığı ve hastalıkları alanında sürdürmüştür. Beş yıl kadar Ankara Numune Hastanesinde Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Uzmanı olarak görev yaptıktan sonra, doktora sonrası araştırma bursuyla, ABD'nin Harvard Üniversitesi, Massachusetts General Hastanesi, Boston Çocuk Hastanesi ve Washington Üniversitelerinde iki yıl eğitim ve çalışmalarına devam etmiştir. Eğitimi sonrası Türkiye'ye dönen Doğramacı, 1963-1965 yılları arasında Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1965 – 1967 yılları arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 1967 yılında, daha sonra Hacettepe Üniversitesine dönüşecek olan Hacettepe Çocuk Sağlığı Enstitüsünün temellerini de Ankara Üniversitesi Rektörlüğü döneminde atmıştır (Grabowski, 2010).

Bir hekim ve akademisyen olarak İhsan Doğramacı, Türkiye'nin sağlık, eğitim ve siyasi politikalarının özellikle son yarım asırdaki belirleyici isimlerinden olmuştur. Türk yükseköğretim sisteminin en büyük ve köklü kurumlarından olan Hacettepe Üniversitesi ve aynı Üniversite bünyesinde Türk sağlık sisteminin öncülerinden olan Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesini kurması, çocuk felci hastalığının izlerinin Türkiye'den silinmesine sağladığı katkılar sağlık alanındaki önemli hizmetleridir. Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) kuruculuğunu yapması ve Türk yükseköğretim sisteminde devlet üniversiteleri dışında kurulan ilk üniversite olan Bilkent Üniversitesini kurması Türk eğitim ve siyasi hayatına önemli etkileri olan diğer icraatlarıdır.

### **Kavramsal Çerçeve**

#### **Liderlik**

Alanyazında pek çok liderlik tanımı bulunmaktadır. Bilimsel çalışmalarda yer alan ilk tanımlardan olan ve liderliği en sade ve en öz biçimde betimleyen “liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir” tanımı, Cooley (1902) tarafından yapılmıştır (Erçetin, 2000). Liderliğe ilişkin tanımlar durumsal ve değişken olup, liderliği bir bütün olarak tanımlamaktan çok, liderlerde belirli bir süreç ve ortamda gözlenen özellikleri ve davranışları içermektedir (Chance, 1992, akt. Karip 1998; Maxcy, 1991, akt. Karip 1998). Bu tanımlamalara göre, bir kişi özelinde farklı eylemlerin farklı liderlik tanımlarıyla ifade edilmesi de mümkündür.

On dokuzuncu yüzyılın başlarından itibaren sosyal bilimler alanının araştırma odağı haline gelen liderlik araştırmalarında, lider nitelikleri özellik yaklaşımlarıyla tanımlanmaya çalışılmış ve liderliğe içkin özelliklerin belirlenmesi temelinde çalışmalar yürütülmüştür. Daha sonraları yapılan davranışsal liderlik yaklaşımlarının odağında liderin davranış özellikleri ve davranışların bir örtüntüsü olarak liderlik biçimleri yer almıştır. Durumsallık yaklaşımları ise, teknoloji çağının etkisiyle hızla değişen koşullarda her örgüt için ideal bir liderlik modelinin mümkün olmadığı varsayımı üzerine kurulmuştur. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bilim insanları yeni liderlik yaklaşımları üzerine çalışmalar yürütmüşlerdir. Yeni liderlik yaklaşımları Erçetin (2000) tarafından dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, kuantum liderlik olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, global liderlik, küresel liderlik ve dijital liderlik yaklaşımlarını son yıllarda öne çıkan diğer liderlik yaklaşımları olarak saymak mümkündür. Bu liderlik tarzlarını kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

İhsan Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi Üzerindeki Etkilerinin Liderlik Yaklaşımları Bakımından İncelenmesi  
Ahmet ASALIOĞLU

1. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik. Bileşenleri, *liderin karizması* aracılığıyla izleyenler üzerinde uyandırdığı güçlü duygular, izleyenler üzerindeki *entelektüel uyarım*, *bireye saygı* ve izleyenler üzerindeki rol model oluşturma (*esinlendirme*) aşamalarıdır (Erçetin, 2000). Çalışmada, her ne kadar karizmatik liderlik ile dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı için bir iç içe geçmişlikten bahsedilmiş ise de, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımında lider karizmasının bir zorunluluk olduğu ileri sürülerek, yaklaşımın karizmatik liderliği kapsadığı öne sürülmüştür.

2. Kültürel liderlik. Liderin çevreye olan olumlu etkisi ve anlamlar üzerine kuruludur. Lider kültürü korur ve sürdürür ya da yeni bir kültür oluşturur (Erçetin, 2000).

3. Vizyoner liderlik. Örgüt kültürünün değişim ve dönüşümü üzerine odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımından farklı olarak örgüt kültürünü değiştirmek gibi güçlü liderlik davranış biçimlerine ihtiyaç duyan bir yaklaşımdır (Erçetin, 2000).

4. Kuantum liderlik. Doğasında belirsizlik ve bilinmezlik olan liderlik yaklaşımıdır. Risk alabilme ve kararlılık gerektirir. Kestirilemeyen ve etkileşime dayalı bir liderlik yaklaşımıdır (Erçetin, 2000).

5. Glokal liderlik. Ülkelerin ticaret ve kültürel yapılarını yalnızca küresel ya da yerel düşünce ve davranış yapılarının olumsuz etkilerinden korumak amacı güden bir yaklaşım olarak doğmuştur. Küresel ve yerel düşünme yapılarının birbirini desteklediği ve tamamladığı bir liderlik yaklaşımıdır (Erçetin, Potas, Açıklın ve Kısa, 2011; Erçetin, Potas, Açıklın, Yılmaz, Kısa, Güngör, 2017; Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019).

6. Dijital liderlik. Teknoloji alanında yaşanan baş döndürücü değişim ve dönüşümlere uyum sağlama ve yönetme amacı güden liderlik yaklaşımıdır (Öz, 2019). Bu liderlik teknolojik liderlik olarak da isimlendirilmektedir (Görgülü, Küçükali ve Ada, 2013; Görgülü ve Küçükali, 2018).

Örgütlerin kriz dönemlerinde, krizden en az zararla çıkabilmek ve hatta krizi fırsata dönüştürebilmek için, olağan dönemlerden daha radikal yöntem ve kararları içerecek çok yönlü analizler yapmaları önemlidir. Bu analizler neticesinde örgütler krizin nedenlerini, mevcut ve muhtemel etkilerini, doğurabileceği sonuçları dikkate alarak verilerle desteklenmiş eylem planlarını hazırlama olanağı elde ederler. Kriz dönemlerinde örgütler, kendini sorunları çözmeye adanmış, kendine güveni olan, güçlü liderlere ihtiyaç duyarlar. Böyle liderler, dış çevrenin örgüte olan güveni açısından oldukça önemlidir (Luecke ve Sarıkaya, 2009). Liderler, üstlendikleri roller sayesinde örgütlerin geleceğine yön verirler. Liderlik rolleri, “Küreselleşme Sürecinde Ulusal Liderlerin Roller ve Uluslararası İzdüşümleri” isimli çalışmada dönüşümsel vizyon sahibi olmak, küresel okuryazarlık, millilik, paylaşımcı liderlik ve etik olarak ifade edilmiştir (Erçetin ve Hamedoğlu, 2013).

İyi yönetilmiş krizler, sorunların gün yüzüne çıkmasına, sorunlara neden olan yönetim anlayışlarının sorgulanmasına ve bu sayede yeni strateji ve yeni örgütlenme yapılarının oluşturulmasına zemin hazırlar (Tüz, Haşit, İpçioğlu ve Suher, 2013). Liderin kriz dönemlerindeki tutum, tercih ve kararları, örgütlerin yapılarını, yönlerini ve amaçlarını belirleyen en önemli etkidir (Canöz ve Öndoğan, 2015). Liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesi sürecinde, her türlü koşulları dikkate alarak izlemiş olduğu davranış biçimidir (Hicks, Gullet ve Baykal, 1981). Liderliğin tek bir tanımı olmadığı gibi, sorunların çözümü noktasında benimsenebilecek liderlik tarzının da kesin olarak belirlenmiş olması pek mümkün gözükmemektedir. Çelik ve Sünbül'e (2008) göre, kararların alınış tarzı, içinde bulunulan koşullar, liderin kişilik özellikleri ve diğer çevresel ve örgütsel değişkenlere göre aşağıdaki gibi farklı liderlik tarzlarının oluşması mümkündür.

1. Otokratik liderlik. Kararların lider tarafından alındığı ve astların koşulsuz itaatinin beklendiği liderlik tarzıdır.

2. Sürdürücü (Transaksiyonel) liderlik. Liderin, izleyenlerle değerli bir şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacıyla olduğunda ortaya çıkan faydacı, ana dönük, katı ve tepkisel bir liderlik tarzıdır.

3. Katılımcı ya da demokratik liderlik. Karar alma sürecine çalışanlar da dahil edilerek, birlikte alınan kararların desteklenmesi amaçlayan liderlik tarzıdır.

4. Karizmatik liderlik. Genelde kriz zamanları ortaya çıkan, izleyenleri güdüleme ve motive konusunda sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde bulunan bir liderlik tarzıdır.

5. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik. Örgütün, planlar ve arzulanmış değişimleri gerçekleştirebilmesi doğrultusunda, izleyenler üzerinde uyarım etkisi olan ve ilham veren bir liderlik tarzıdır.

### **İhsan Doğramacı'nın Liderlik Anlayışı**

İhsan Doğramacı'nın anılan icraatları, yukarıda paylaşılmış olan liderlik yaklaşımları ışığında değerlendirilmiştir. Söz konusu icraatlar için yapılacak liderlik özdeşleştirmeleri, tek bir liderlik yaklaşımına indirgenmemiş, liderlik yaklaşımları yelpazesinde yer alan tanımlamalardan birden fazla yaklaşımı içeren bir betimlemenin daha uygun olabileceği düşünülmüştür. Doğramacı'nın çalışma konusu faaliyet ve icraatları kuantum liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımları bağlamında değerlendirilmiş, yaklaşımların karakteristik özellikleriyle Doğramacı'nın icraatları ve sonuçlarının uyumluluk düzeyi betimlenmeye çalışılmıştır.

Kuantum liderler değişimi yakalayabilen, farklılık ve çeşitlilikleri yönetebilen; koşullara göre tutum ve algılar geliştirmek için öz niteliklerine meydan okuyan gönüllü kimselerdir (Erçetin, 2000). Lider davranış ve başarıları, izleyicilerin başarısını doğrudan etkileyebilmekte ve izleyen başarısını beraberinde taşıyabilmektedir (Dinçman ve Koşar, 2016). Kuantum liderlik becerileri de kuantum örgütler gibi bütüncül bir yapıya sahiptir ve her bir liderlik becerisi birbiriyle ilişki içindedir (Turan, 2017). Bu beceriler, belirsizliğin, karmaşıklığın ve bunun yanında değişim ve dönüşüm için fırsatların varlığını kabul eder. Kuantum liderlerin güçlü iletişim, değişen koşullara uyum sağlama, akışı yeniden yapılandırma, aksiyonel olma, direnci yönetebilme gibi temel özellikleri söz konusudur (Alşal, 2009).

Shelton ve Darling'a (2001) göre kuantum liderlik, öngörülemez bir şekilde değişen dünyanın karmaşıklıklarıyla başa çıkabilecek yöneticilerin görevlerini en etkili biçimde icra etmelerini olanaklı kılan becerileri gerektirir. Bu beceriler, sürekli bilinci ifade eden kuantum görüş becerisi; yenilikçi ve mantığa aykırı düşünme becerisine karşılık gelen kuantum düşünme; kişisel enerjiyle evrendeki enerjinin aynı olduğu varsayımına denk düşen hissediş becerisi; sezgisel olarak bilince karşılık gelen biliş becerisi; örgütü ve toplumu bütün olarak dikkate alan davranış becerisi; kaosun doğasında olan belirsizliğe, değişime güven becerisi; tüm becerilerin odağında olan ve liderin tüm yapının ilişkisel birlikteliğinin farkında oluşunu ifade eden kuantum oluş becerisidir.

Kuantum liderlerde, kararlılık, risk alma, özgüven, etik değerlere önem verme, vizyon sahibi olma gibi bazı nitelikler bulunması beklenir. Liderin temel görevi örgütsel bütüncülüdür (Adair, 2005). Bu bütüncülleşme, örgütün tüm kaynaklarının birbiriyle etkileşimini de içeren bir bütünlüğü ifade etmesi bakımından kuantum liderlik yaklaşımının etkileşim önermesini içermektedir. Kuantum liderlik yaklaşımında, örgütsel farklılıklar bir zenginlik olarak kabul edilir ve örgüt içi takım ruhu oluşturulmaya çalışılır (Mansfield, 2003). Kuantum liderlik yaklaşımının izleyenler üzerinde etkileşim alanı ve etkileşime dayalı lider etkisi gibi alt boyutları bulunmaktadır. Çağımızın kaos ve karmaşıklığı üzerine ise, kuantum fiziğindeki belirsizlik ve öngörülemezlik ile enerjinin sükseksizliği gibi tepkisel alt boyutları

# İhsan Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi Üzerindeki Etkilerinin Liderlik Yaklaşımları Bakımından İncelenmesi

## Ahmet ASALIOĞLU

bulunmaktadır (Erçetin, 2001; Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Diğer taraftan, Yeşilyurt'a (2007) göre, eğitim alanındaki liderler için kuantum liderliğin yönetimsel liderlik ve akademik liderlik olmak üzere iki alt rolü söz konusudur. Yönetimsel liderlik, bütçeleme, zaman ve insan kaynakları yönetiminin planlaması odağındaki bir kavram iken, özellikle son yıllarda alanyazına kazandırılmış bir kavram olan akademik liderlik, akademik faaliyetler, eğitim-öğretim, bilim ve araştırma gibi rolleri içeren bir liderlik modeli olarak betimlenmiştir (Harman, 2002; Law ve Glover, 2000). Toplum yararına yerel veya küresel düzeyde bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yeni eğitim kurumlarının kurulması, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile topluma öncülük etmek yönetimsel ve akademik liderlerin ortak misyonlarıdır. Bu bilgiler doğrultusunda, İhsan Doğramacı'nın liderlik bağlamında irdelenen faaliyetlerinin, kuantum liderlik yaklaşımının etkileşim alanı, öngörülemezlik, süreksizlik ve etkileşime dayalı lider etkisi alt boyutlarıyla ve yönetimsel liderlik ve akademik liderlik rolleriyle uyumlu olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca, Firestone (1996) liderlik fonksiyonlarını normal süreçte ve dönüşüm sürecindeki liderlik fonksiyonları olmak üzere iki bağlamda değerlendirir. Normal süreçte liderden örgüt yapısının iyileştirilmesi ve çalışanların desteklenmesi gibi beklentiler söz konusu iken; dönüşüm sürecinde vizyon belirleme, kaynak ve destek sağlama, iş akış süreçlerinin oluşturulması ve oluşturulan süreçlerin kontrolü gibi daha farklı niteliklerde ve örgütün geleceği açısından daha önemli beklentiler söz konusudur. İhsan Doğramacı'nın çalışmaya konu faaliyet ve icraatlarının da önem özellikleri itibariyle dönüşüm sürecinde ve kriz döneminde gerçekleştiğini ifade etmek mümkündür.

Örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek misyon ve bağlılık oluşturma süreci dönüşümcü liderlik olarak tanımlanmıştır (Bass ve Avolio, 1996). Dönüşümcü liderler, örgütsel beklenti ve ihtiyaçlarla ilgilenen, örgüt içi moral ve motivasyonu yükselterek örgüt performansını beklenenin üstüne taşıyanlardır (Yusof, 1998). Leithwood, Tomlinson ve Genge (1996), dönüşümcü liderlik ifadesindeki “dönüşüm” kelimesinin kavramsal karşılığının amaç ve işleyişin yapısal ve şekilsel değişiminden öte, “daha iyiye” doğru bir yolculuğu ifade ettiğini vurgulamışlardır. Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı'ya (2012) göre bu yolculuk, liderin izleyenler için yaptıkları işin sonuçlarını daha önemli ve değerli hissetmelerini sağlamasıyla başlar, dönüşümcü liderin izleyenlerini kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaya teşvik etmesiyle devam eder ve liderin izleyenlerin ihtiyaçlarını değiştirmesi ve genişletmesiyle sonuçlanır. Tüm bu süreçte, liderlerin çok boyutlu etkisiyle hem izleyenler hem de liderin dönüşümü söz konusudur.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Türk eğitim ve siyasi tarihinin zor bir döneminde, verilecek kararlar hangi yönde olursa olsun toplumun tüm kesimlerince benimsenmesinin imkânsızlığını tahmin edebilmek zor olmayacaktır. İhsan Doğramacı'nın böyle bir dönemde hem tüm yükseköğretim kurumları üzerinde bir üst kurumun kuruluşunu hem de Türk eğitim tarihinde daha önce örneği bulunmayan bir vakıf üniversitesi kurulması yönündeki kararı, riskli ve özgüven gerektiren kararlar olarak değerlendirmek mümkündür. Böyle bir zamanda bu girişimlere öncülük edebilmek, liderde bulunması gereken kararlılık, risk alma, özgüven, vizyonerlik niteliklerinin her birine ihtiyacı gerektirir. Bu özellikler itibariyle, İhsan Doğramacı'nın söz konusu dönemdeki icraatlarının kuantum liderlik yaklaşımıyla olan ilişkisi öne çıkmaktadır.

Kuantum liderliğin eğitim kurumlarındaki izdüşümleri olan yönetimsel liderlik ve akademik liderlik rollerini incelemek, İhsan Doğramacı'nın o dönem faaliyetleriyle benzerliği bakımından önemlidir. Yönetimsel liderlik alt rolünün gerekleri olan, bütçeleme, zaman ve insan kaynakları yönetiminin planlaması yeni kurulan kurumlar için hayati öneme sahiptir. Doğramacı'nın icraatları, akademik liderlik bakımından değerlendirildiğinde ise, toplum yararına yerel veya küresel düzeyde bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yeni eğitim kurumlarının kurulması, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile topluma öncülük etme rolleri bakımından yüksek düzeyde bir benzerlik söz konusudur.

İhsan Doğramacı'nın çalışma konusu icraat ve faaliyetleri dönüştürücü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı ölçeğinde değerlendirildiğinde; mevcut işleyişin sorgulanması, yeni bir vizyon ve öğütlenmeden bahsedilmesi mümkündür. Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik vizyon belirleme, kaynak ve destek sağlama, iş akış süreçlerinin oluşturulması ve oluşturulan süreçlerin kontrolü gibi tüm aşamalara etki etmeyi gerekli kılmaktadır. Doğramacı'nın her iki eylemi de doğruluk ya da yanlışlık yargılarından bağımsız, Türk yükseköğretim sistemini nitelik ve biçimsel olarak farklı bir düzeye taşımıştır. Kriz dönemlerinde liderlik ise radikal yöntem ve kararları zorunlu kılmaktadır. Türk yükseköğretim sisteminin o dönemde içinde bulunduğu durum dikkate alındığında, Doğramacı'nın eylemlerini kriz yönetiminde dönüştürücü (transformasyonel) liderlik olarak nitelemek mümkündür.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği kurallarına uyduğumu beyan ederim.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu çalışmanın tamamı Ahmet ASALIOĞLU tarafından kaleme alınmıştır.

### **Teşekkür**

Bu çalışmada, desteğini hep yanımda hissettiğim Sayın Hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

### **Çıkar Beyanı**

Herhangi bir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışmam yoktur.

### Kaynakça

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik*. İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Akbaşı, S., Erçetin, Ş. Ş., ve Yüce, H. (2019). İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1-1.
- Alşal, A. (2009). *Bir kamu kurumundaki orta düzey yöneticilerin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canöz, K., ve Öndoğan, A. G. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1).
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cooley, C. H. (1902). Human nature and the social order. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Crick, N. ve Grotpeter, J.(1995). Relational aggression, gender, and social-psychological adjustment. *Child Development*, 66, 710-722.
- Çelik, C., ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, Z., ve Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1).
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Demir, R. (1996). *Üniversitenin bugünü ve yarını: sorunlar-sorumlular- çözüm önerileri*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Dinçman, M. P., ve Koşar, D. (2016). Analysis of scientific papers on organizational uncertainty in education and school administration (1990–2016). Paper presented at *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership (ICCLS)*, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon (2 ed.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalm, Ş. N., Kısa, N. (2011). Multidimensional glocal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(2), 314-318.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Hamedoğlu, M. A. (2013). Küreselleşme sürecinde ulusal liderlerin rolleri ve uluslararası izdüşümleri. Presented at *Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi (ICENAS 38)*, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Acikalın, S. N., Yılmaz, M., Kısa, N. Ve Güngör, H. C. (2017). Glocal leadership behaviors of managers working in private institutions. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 74-87. Doi: 10.17512/pjms.2017.16.2.07.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S., ve Çelik, M. (2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 109-124.
- Firestone, W. A. (1996). *Leadership: Roles or functions? In International handbook of educational leadership and administration (pp. 395-418)*. New York: Springer.



- Görgülü, D., Küçükali, R. ve Ada, Ş. (2013). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz-yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 3(2), 53-71.
- Görgülü, D. ve Küçükali, R. (2018). Öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliliklerinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1 (1) , 1-12.
- Grabowski, D. (Ed.). (2010). İhsan Doğramacının hayatı [Özel sayı]. *Bilkent News*, 16. Erişim adresi: bilnews.bilkent.edu.tr
- Harman, G. (2002). Academic leaders or corporate managers. *Higher education management and policy. OECD iLibrary* 14 (2), 53-70.
- Hicks, H. G., Gullett, C. R., ve Baykal, B. (1981). *Organizasyonlar: teori ve davranış*. İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Law, S., ve Glover, D. (2000). *Educational leadership ve learning: Practice, policy and research*. New York: McGraw-Hill Education (UK).
- Leithwood, K., Tomlinson, D., ve Genge, M. (1996). *Transformational school leadership. In International handbook of educational leadership and administration (pp. 785-840)*. New York: Springer.
- Luecke, R., ve Sarıkaya, Ö. (2009). *Kriz yönetimi: felaketleri önleme becerinizi geliştirin: Tekstil sanayii işverenleri sendikası*. İstanbul: Türkiye İş bankası.
- Mansfield, D. (2003). Complexity theory and educational leadership. *National College for School Leadership*.
- Öz, Ö. (2019). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Özdemir, M. (2008). Eğitim yönetiminde yerleşme siyasaları. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(3), 153-168.
- Shelton, C. K., ve Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Şenses, F. (2007). Uluslararası gelişmeler ışığında Türkiye yükseköğretim sistemi: Temel eğilimler, sorunlar, gelişmeler ve öneriler. Presented at *Economic Research Center Working Papers in Economics*, 7(5), 1-32, Ankara.
- Tekeli, İ. (2010). *Tarihsel bağlamı içinde Türkiye'de yükseköğretimin ve yük'ün tarihi*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tunçay, M. (1984). *YÖK, Cumhuriyet dönemi Türkiye ansiklopedisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Turan, S. (2017). *Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisi (Zonguldak ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ., Suher, İ. K. ve Haşit, G. (Ed.). (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yeşilyurt, E. (2007). Akademik ve yönetsel liderlik. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 76-80.
- YÖK, Y. K. (2019). *Vakıf yükseköğretim kurumları raporu 2019*. Erişim adresi: [https://www.yok.gov.tr/HaberBelgeleri/Haber%20İçerisindeki%20Belgeler/Yayınlar/2019/Vakif\\_Yuksekogretim\\_Kurumlari\\_2019.pdf](https://www.yok.gov.tr/HaberBelgeleri/Haber%20İçerisindeki%20Belgeler/Yayınlar/2019/Vakif_Yuksekogretim_Kurumlari_2019.pdf).
- Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction. *The Physical Educator, Vol. 55, No. 5, 1998, 170-176*.