

## AKADEMİK LİDERLERİN GELİŞİMİ

Ayşe DURMAZ<sup>1</sup>

### ÖZET

Üniversiteler, fakülteler ve yüksekokullar yeni nesil akademik yöneticilere; dekanlar, enstitü ve yüksekokul müdürleri ve bölüm başkanlarına liderliğe hazırlık deneyimi sağlamak için neler yapıyor? Adı geçen akademik yöneticilerin tümü yine yukarıda belirtilen yeni konumlarına liderlik eğitimi olmadan, yöneticilik deneyimi olmadan, rollerinin belirsizliği ve karmaşıklığına dair net bir anlayış geliştirmeden, geldiklerinde/getirildiklerinde bu yükselmeden sonra akademik ve kişisel hayatlarında ödeyecekleri bedeli, çekecekleri sıkıntıları bilemeden gelirler. Yükseköğretim kurumlarının günümüzün zorluklarına cevap vermesini istiyorsak, akademik liderleri geliştirmek için öncelikle yükseköğretim kurumlarının “akademik liderlik” konusunda farkındalık geliştirmeleri gerekmektedir. Ardından hâlihazırda görevinin başında olan yöneticilerin gelişimine ve gelecek nesil akademik liderlerin geliştirilmesine yönelik bir strateji hazırlanmalıdır. Bu çalışmanın amacı, akademik liderliğin ne olduğu, akademik liderlerin günümüzde karşılaştığı zorluklar, akademik liderlerin yetiştirilmesinin önemi ve liderlik gelişiminin üç bileşeni, kavramsal anlayış, beceri gelişimi ve yansıtıcı uygulama yoluyla akademik liderliğin nasıl geliştirilebileceğini farklı kaynaklardan teorik olarak incelemektir. Gerek yabancı gerekse Türk eğitim ve yükseköğretim literatürü incelendiğinde yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşadıkları zorluk ve problemlerin karar alıcı otoritelerce ihmal edildiği görülmektedir. Bu çalışmanın diğer bir amacı da özellikle Türk yükseköğretim literatüründeki - akademik liderlerin gelişimine- ilişkin mevcut akademik çalışma eksikliğini gidermeye yönelik olarak bir katkıda bulunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Akademik Liderlik, Akademik Liderliğin Geliştirilmesi, Yükseköğretim

## DEVELOPMENT OF ACADEMIC LEADERS

### ABSTRACT

What are universities and colleges doing to provide preparatory leadership experiences for our next generation of academic deans, college heads, institute managers and department chairs? All these academic managers typically come ora re assigned to the position without leadership training, without prior executive experience, without a clear understanding of the ambiguity and complexity of their roles, and without an awareness of the cost to their academic and personal lives. If we want higher education institutions to respond to the challenges of today, higher education institutions need to develop awareness in order to develop academic leaders. Then a strategy should be prepared for the development of the managers already in charge and the development of the next generation of academic leaders. The purpose of this study is to explore theoretically how academic leadership is, what challenges academic leaders face today, how important it is to educate academic leaders, and how academic leadership can be improved through three components, conceptual understanding, skill development, and reflective practice of leadership development from different sources. When foreign and Turkish education and higher education literature are examined, it is seen that the difficulties and problems experienced by the administrators working in higher education institutions are neglected by decision-making authorities. Another goal of this study is to make a contribution to the lack of current academic study in the Turkish higher education literature - in relation to the development of academic leaders - to some extent.

**Keywords:** Academic Leadership, Development of Academic Leadership, Higher Education

---

<sup>1</sup> Öğretim Görevlisi, Kırklareli Üniversitesi, durmazz.ayse@gmail.com

## GİRİŞ

Günümüz üniversiteleri çok sayıda zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır: kurumsal yenilenmeye liderlik etme; en kaliteli öğretim elemanı, personel ve öğrencileri kuruma çekme ve tutma; öğrenme teknolojilerini benimseme; halk, finansman kurumları, işverenler, öğrenciler ve üniversite çalışanlarının artan taleplerini karşılama, yeni ve alternatif kaynaklar ile finansal modeller arama. Bu yeni örgütsel çevre değişimin meydan okumasına karşı başarılı, yenilikçi çevreleri destekleyen, güven ve öğrenmeyi teşvik eden, kendilerini, bileşenlerini ve birimlerini, bölümlerini ve üniversitelerini geleceğe başarıyla yönlendirebilecek liderleri gerekli kılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada Konferans Kurulu tarafından yapılan/yaptırılan araştırmalar, "liderliğin", işletme ve kuruluşların kendi bünyeleri içindeki insanlarda geliştirmeye çalıştıkları bir numaralı yeterlilik olduğunu bildirmektedir. İşletme ve kuruluşların çatısı altındaki gruplar, liderlik sıkıntısı çekmektedirler ve yalnızca üst düzeylerde değil, işletme veya organizasyon genelinde en üst düzeyde de liderler geliştirmekle ilgilenmektedirler (Brown, 2001, s.2).

Yönetim literatüründe yönetici ve liderlik kavramları bazen eş anlamlı olarak bazen de birbirinden farklı anlamda kullanılmasına rağmen gerçekte bu kavramların yüklendikleri anlamlar birbirinden farklıdır. Liderlik; yapılması gerekenler hakkında başkalarının anlamasını ve aynı fikirde olmasını etkileme süreci ve paylaşılan hedefleri başarması için bireysel ve kolektif çabaların etkili kılınmasıdır ( Yukl, 2013; Akt: Hite, Nandedkar, Mercer ve Martin, 2014, s. 99). Bu tanım içerisinde liderliğin yüksek seviyede işbirliği gerektirdiğine işaret edilmektedir. Günümüzde, genel olarak yönetim ve kararlar, yapılar ve süreçlerle uğraşılan yönetim anlayışından, insanlarla ve ilişkilerle özellikle de çalışanları yönlendirme, geri bildirim verme ve takım kurma ile meşgul olmanın daha önemli olduğu liderlik anlayışına doğru bir kayma olduğu görülmektedir. Aslında her iki bakış açısına da ihtiyaç duyulmaktadır ve bir lider için her iki yaklaşım tarzına uygun olarak hareket edebilme yeteneği akademik alanda da yaşamsal önem taşımaktadır (Berg ve Jarbur, 2014, s.2).

Bazı kaynaklarda akademide liderlik, "iş dünyasındaki liderlik" tanımına çok benzer bir şekilde tanımlanmaktadır: diğerlerine ilham vermek, rol modeli olmak, kendini tanımak, kendini yansıtabilmek, kararlı olmak, vizyon sahibi olmak, geleceği planlamak ve mali işleri idare edebilmek vb. Özetle liderlik, "başkalarının başarısını sağlama" yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının geliştirilmesi kapsamında yapılan çalışmaların birçoğunda bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin profesyonel gelişimleri ve yaşadıkları bireysel sıkıntılar çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Oysa rektör yardımcıları, dekan, enstitü müdürü, yüksekokul müdürü ve bölüm başkanı gibi orta ve üst düzey yönetim kademesinde bulunan akademik liderler de eğitime ve kendilerini sürekli geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Hacıfazlıoğlu, 2010, s. 2223 ).

## Akademik Liderlik

İyi liderlik yönetimle ilgili olarak alınan kararlar üzerinde birlik ve bütünlüğü sağlamaktır. Akademik liderlik daha çok akademik ortamlarda ve akademik kurumlarda ihtiyaç duyulan bir liderliğe ait olduğu için genel liderlik içerisinde özel bir durumdur. Akademik kurumlar, özel ya da kamu kuruluşlarından oldukça farklı bir ortama sahiptirler. Özel kuruluşlar sadece hissedarların sahip oldukları hisselerin maddi değerini arttırma düşünceleri ile yönlendirilirler. Devlet kurumları ve kamu sektörü kuruluşları ise geniş anlamda toplumu da içeren paydaşlar açısından kurumun oluşturduğu değerin (hizmetin miktar ve kalitesinin) arttırılması düşünceleri ile yönlendirilirler. Akademik kurumlarda paydaş değerini arttırmak demek öğrenci, personel, toplum ve finansör kurumlar gibi paydaşlar için akademik kurumda üretilen değeri arttırıp daha kıymetli bir hale getirmek demektir. Akademik kurumlardaki paydaşlar, özel ya da kamu kurumlarındaki paydaşlara nazaran çok daha çeşitlidir. Anlaşılacağı üzere akademik liderlik genel liderlik ile bazı ortak noktalara sahip olmakla birlikte akademik liderliğin bazı kendine özgü ve özel zorlukları da vardır. Bunun önemli bir sebebi de paydaşların çeşitliliğidir. Zira akademik örgütlerde öğrenciler, öğretim elemanları vb. gibi çeşitli paydaşlar vardır. Bu yüzden akademik liderin her bir paydaşa ayrı bir birey olarak bakması ve onlarla başa çıkabilmek için birbirinden farklı politikalar belirleyip, kullanması gerekmektedir (Sathye, 2004).

Yükseköğretim sisteminin çalışanları işlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmek için özerkliğe ve tam bir profesyonel özgürlüğe ihtiyaç duymaktadırlar. Daha önceki yıllarda bu konu ile ilgilenen araştırmacılar çalışanları yönlendirmek için resmi bir lidere ihtiyaç olmadığına inanmakta idiler. Fakat günümüzde gelinen noktada yaşadığımız dünya çok daha karmaşık ve iş dünyası da eskiye nazaran daha dinamik ve belirsiz bir biçim almıştır. Bu sıkıntı ve güçlüklerden dolayı günümüzde insanlara, doğru yönde ve verimli bir biçimde önderlik edecek liderlere çok daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili bir lider başında olduğu örgüt veya örgütlerin kendi içinde ve kurum dışında ortaya çıkabilecek çeşitli değişikliklere uyum sağlaması ve uyarlanması için kendi güdüleyici ve etkileyici güçlerini kullanır. Bu kavramla ilgili olarak zaman zaman çevrede yaşanan benzer dinamik ve karmaşık değişikliklerden dolayı liderlerin emri altında çalışan personelinin işyerindeki özerkliğini ele geçirdiği ifade edilmektedir. Günümüz dünyasında artık örgütler 'paydaş örgütleri' haline gelmiştir. Liderlerin

paydaşların taleplerini öğrenmek ve yerine getirmek için omuzlarında eskiye oranla daha büyük bir yük vardır. Dolayısıyla tüm liderlerin omuzlarındaki yük geçmişe nazaran çok daha fazla artarken akademik liderler de bu yük artışından kendi üzerlerine düşen hisseyi almak durumundadırlar. Bu yüzden akademik kurumlarda çalışan öğretim üyeleri de günümüzde mesleki özerkliklerinden feragat etmek zorundadırlar. Akademik kurumlar bu günlerde kalite temini, performans yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi baskılarla karşı karşıya kalmaktadır ve bu durum öğretim üyelerinin akademik özgürlüğünü kısıtlamakta ve sonuç olarak kurumların bu kadar geniş çaplı ve zorlu hedeflerine ulaşabilmesi için güçlü bir liderlik gerekmektedir.

### **Akademideki Liderlerin Karşılaştığı Zorluklar**

Berg ve Jarbur, (2014, s.3) akademik liderlerin karşılaştığı zorlukları şu şekilde sıralamaktadır:

- Akademik alanda liderlik, bazen kendileri için bir lidere ihtiyaç duymayan akademisyenlere liderlik etmek zorunda kalmaktır. Kurumların bir yeterlilik olarak liderliğe karşı ve araştırmadan ziyade neden liderlik gelişimine para harcadığı konusunda bu akademisyenler şüphe duymaktadır.
- Liderlik rolleri bazen birisi tarafından taşınması gereken bir yük olarak algılanır ve bireyin zamanının çoğunun araştırmadan ziyade liderlik için harcanması durumunda araştırma kariyerini mahveden bir tehdit olarak algılanabilir.
- Liderlik ve bir konunun uzmanlığı rollerinin bir kişide birleşmesi ve bu roller arasındaki dengenin kurulması akademik çevredeki birçok lider için bir zorluk olarak görülmektedir. Bazı liderler kendilerinin zayıf yönlerini göstermekten korktuklarını ifade etmektedirler. Bu korku, liderlik becerileri geliştirme kabiliyetini ve istekliliğini engelleyebilir.
- Bugün liderlere yönelik beklentiler toplum genelinde artmaktadır. Akademik çevrelerde, öğrenciler ve çalışanlar, kurumları içinde koçluk ve mentorluk gibi daha aktif liderlik biçimlerini beklemektedir. Bu durum, geleneksel liderlikten daha az hiyerarşik ve daha çok ekip odaklı farklı bir liderlik düzeyi gerektirmektedir. Yine de akademik lider, kendi uzmanlık alanında yetkin ve rol modeli olmalıdır.

Mevcut ortamda akademik liderliğin en zorlu yönlerinden biri modern üniversiteleri karakterize eden sayısız süregelen değişimlere proaktif cevap verebilme yeteneğidir. Birçok akademisyen kişisel düzeyde bu işi zor bulmaktadır ve çok sayıdaki değişimin yol açtığı sayısız yansımalar ile uzlaşmak için mücadele etmektedir. Öğrenciler ve akademisyenler için değişim çok yavaş olabilir ve akademideki bölüm başkanları değişime karşı gösterilen bu direnç ile uğraşmak zorundadır. Dahası değişimin gerekliliği veya zorunluluğu konusunda yönetim ve/veya diğer paydaşlarla aynı fikirde olmayan personelin değişime karşı direnç göstermesi de mümkündür. Böyle bir durumda akademideki bölüm başkanlarının karşı karşıya bulunduğu görev bir yandan sonuçları ne olursa olsun her yeni değişim politikası ile daha tehlikeli hale gelen sularda bölümüne rehberlik etmek öte yandan da bu değişimi yönetirken aynı zamanda kendi bölümlerinin performansını arttıracak taleplere de cevap vermektir. (Jones, 2011, s. 282).

### **Akademik Liderlerin Gelişimi**

Son on yılda, yönetim geliştirmeden, liderlik geliştirmeye ağırlık veren bir değişime tanık olduk. Yönetim, amaçları, görevleri ve rolleri yapılandırmaya odaklanırken, liderlik yön ve değişimi etkileme, kaliteli ilişkiler geliştirme ve kendi ve başkalarında en iyiyi ortaya çıkarmaya odaklanır. Etkili liderler hem yönetsel hem de liderlik davranışları ve nitelikleri geliştirirler. Günümüzde birçok yönetim geliştirme programı, liderlik bileşenine çok daha fazla önem vermekte ve birçokları bu vurguyu iletme ve yansıtmak için programlarını liderlik gelişimi olarak yeniden adlandırmaktadır. Liderlerin geliştirilmesine yapılan yatırım, aslında ve aynı zamanda bireysel ve kurumsal büyüme ve yenilenmeye yapılan yatırımdır. Kouzes ve Posner'in belirttiği gibi (Akt: Brown, 2001, s. 2), "liderlerin en önemli katkıları ... uyum gösteren, gelişen ve büyüyen insan ve kurumların uzun vadeli kalkınmasına yaptıkları katkıdır". Yine de liderlik gelişimi birçok üniversitede az kullanılan bir stratejidir. Yükseköğretimdeki mevcut zorlukların üstesinden gelmek için üniversite genelinde öğretim üyeleri, personel, dekanlar, rektörler, başkan yardımcıları, başkanlar ve öğrenciler arasında dinamik liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Akademik liderlik gelişimi, insanlara ve süreçlere daha fazla dikkat ederek ve etkili liderlik ilkelerini daha bilinçli bir şekilde uygulayarak organizasyonun derinlerinde liderlik kapasiteleri oluşturabilir.

Günümüzde yükseköğretim sektörü bir takım güçlüklerle karşı karşıyadır: bu güçlüklerin başında artan küresel rekabet, daha ekonomik eğitim uygulamalarının geliştirilmesi ihtiyacı, araştırma ve öğretim görevlerini yerine getirmede yenilikçi yollar için daha çok çaba gösterilmesi gerekliliği ve yükseköğretimde mevcut verimliliği artırmak, özellikle personel alımı ve öğrenci-öğretmen sayısal dengesinin daha tutarlı bir hale getirilmesi gibi sorunlar gelmektedir. Elbette, bu baskıların bir nedeni, üniversitelerin faaliyet gösterdiği değişen bağlamlarla ilgilidir. Dünyadaki birçok ülke kendi üniversiteleri için azaltılmış devlet desteği ile karşı karşıya kalmış, bu da daha fazla işletme yönelimli uygulamaya ve kurum içindeki hesap verme sorumluluğunu artırmak

için çoğalan baskılara neden olmuştur. Yaşanılan bu durum, üniversite yöneticilerine, üniversite faaliyetlerinin maliyetlerini daha ciddiye almaları konusunda kesinlikle büyük bir baskı yapmaktadır. Aynı zamanda, özellikle akademik kültürler, çalışma bağlamlarına ve çıktılara ilişkin olarak önemli ve öngörülemez sonuçlar doğuran üniversite uygulamalarında ve değerlerde bazı önemli değişikliklere de yol açmaktadır (Debowski, 2015, s. 2222).

Değişkenliğin çok dinamik ve belirsiz olduğu zamanlarda, akademik kurumların çok daha iyi bir liderlik tarafından desteklenmesi önemlidir. Alanla ilgili literatürde, topluluklarını yönlendirmede anlayışlı, cesur, stratejik ve cömert liderlerin ihtiyacı sıkça ve geniş bir biçimde vurgulanmaktadır. Çoğu üniversite bu tarz bir lider ihtiyacını karşılayabilmek için daha çok kendi bünyesinde yürütülen ve ağırlıklı olarak yapılandırılmış liderlik ve yönetim eğitimi sunar. Bu tarz eğitimlerin en yaygın biçimi, çatışma yönetimi, işe alım, hedef belirleme ve performans gözden geçirme gibi temel yönetim eğitim setlerinden oluşan bir geliştirme programı hazırlamaktır.

Akademik alanda liderlik geliştirme çabalarına akademik kariyerin erken bir aşamasında, yani doktora sonrası veya yardımcı doçentlik seviyesinde, başlama gerekliliği konusunda genel bir fikir birlikteliği vardır. Resmi bir yönetim pozisyonunda olmamalarına rağmen, aslında öğretim üyelerinin çoğu bir açıdan liderdir. Danışmanlık rolü genellikle genç araştırmacının karşılaştığı ilk liderlik türüdür. Deneyimli liderlerin örgütte daha genç liderlere rehberlik etmesine izin vererek, hem kendilerinin liderlikteki uzmanlıklarını tanımalarını sağlamak hem de genç liderlerin kendilerine göre daha deneyimli olanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilmesine olanak tanımak mümkündür. Özellikle genç araştırmacıların akademi içindeki ve dışındaki liderlerle bir araya gelerek bilgi paylaşım ağlarına katılması, genç lider adaylarının liderliği anlamaları için iyi bir platform sağlayacaktır (Berg ve Jarbur, 2014, s.5).

Kişinin kendine ilişkin farkındalığa ve kendini yönetme becerisine sahip olmasından bahsetmek de önemlidir. Kişisel gelişim ve liderlik gelişimi, liderliğin her düzeyinde ve boyutunda devam etmek zorundadır. Liderlik geliştirme eğitimleri ve programları, iyi bir liderlik için yeterli garantili bir tedbir kesinlikle değildir, ayrıca liderler anlama, davranış değişikliği ve geliştirilmiş öz farkındalık gibi konular da istekli olmalıdırlar.

Gardner (1987), liderlik gelişiminin uzun yıllar boyunca devam eden bir süreç olduğunu iddia etmektedir. Wolverson ve Gmelch (2002)'e, göre de üç etki alanı aynı anda ve bir arada bulunmak suretiyle akademik liderleri geliştirmek için gerekli koşulları yaratmaktadır:

- Akademik liderliğin kapsadığı benzersiz rol ve sorumlulukların kavramsal olarak anlaşılması;
- Öğretim elemanları, personel, öğrenciler ve diğer yöneticilerle çalışarak sonuçlara ulaşmak için gerekli beceriler
- Geçmiş tecrübelerden öğrenmek ve liderlik sanatını mükemmelleştirmek için yansıtma uygulaması.

Bundan sonra yukarıda belirtilen bu üç etki alanı ve bu alanların birbirleriyle olan kesişimleri etkili akademik liderleri başarılı bir şekilde geliştirmek için gerekli olduğuna inanılan analiz çerçevesi olarak bu çalışmaya hizmet edecektir (Wolverson ve Gmelch, 2002). Bu üç etki alanı sırayla aşağıda ele alınacaktır:

### **Akademik Liderliğe İlişkin Kavramsal Anlayış Geliştirme**

Dekan veya bölüm başkanlarının liderlik rolünü anlamak akademik liderliğin akademiye, koleje veya bölüme has boyutlarını anlamayı içerir. Bu tür ihtiyaçlara yönelik liderlik becerileri de mentorluk veya akademik liderlik programları yoluyla edinilebilir. Akademik yönetime özgü finans, bütçeleme ve planlama gibi konular da bu yan başlık altında incelenebilir. Akademik liderliğe ilişkin anlayış geliştirme ile ilgili kaynakları genel olarak, çeşitli meslek kuruluşları tarafından desteklenen konferanslar veya akademiye özgü süreli yayınların sunduğu makaleler, akademik yönetime ilişkin sunumlar ve atölye çalışmaları sağlamaktadır.

Kavramsal bilgi ya da anlayış aslında daha çok akademik liderin kendi liderlik rolünü tasavvur edebilme yeteneğidir. Eğer akademik liderler, liderliğin birçok boyutunu ortaya çıkarmak için zihni modeller, çerçeveler ve rol teorisi kullanarak rollerini keşfederler ve anlayabilirlerse, bu anlayış ve kavrayışla doğru orantılı bir biçimde kendi liderlik becerilerini de daha fazla geliştirebilirler. Bu durumda öne çıkan en önemli iki husus (Conger and Benjamin 1999, Akt: Gmelch ve Miskin, <http://atwood.six-o-six.com>):

a. Akademisyenler yöneticilik pozisyonuna geldiklerinde, yöneticilik görevine ilişkin kavramsallaştırmalarının bir dönüşüme uğramasıdır.

b. Tüm örgüt türlerinde bazı ortak yönler bulunmasına rağmen akademik liderlerin yükseköğretim kurumlarında karşılaştıkları zorlukların çoğunun iş dünyasındaki genel müdürlerin veya diğer örgütlerdeki liderlerin karşılaşılabileceği türden zorluklardan olmaması sorunudur.

İlk olarak akademisyenler buldukları pozisyondan dekanlığa geçtiklerinde kendilerini farklı algılamaya başlarlar. Örneğin, birçok dekanın aralarından seçildiği bölüm başkanları ağırlıklı ve öncelikli olarak akademik liderliğin, insan ve yapısal çerçeveleri açısından düşünürler (Gmelch, Reason, Schuh, & Shelley, 2002). Yine akademiye bölüm başkanları öncelikle personelin mutluluğunu koruma, personelin kadrolu olmak için

ilerlemelerine yardım etme ve müfredatı revize eden gurupları desteklemeye odaklanırlar. Onlar aynı zamanda örgütsel yapıya da özen gösterirler. Kurumun vaz ettiği kuralların bir nevi bekçileri olarak kurumda çalışan insanların yürürlükteki politikaların farkında olduğundan ve bu politikalara bağlı kaldıklarından emin olmak durumundadırlar.

Bölüm başkanları dekanlığa yükseldiklerinde siyasi ve sembolik olmak üzere iki yeni çerçevede kendileri için kurum çalışanlarından daha fazla ilgi beklemekte ve istemektedir. Dekanlar daha önceden öğretim üyesi veya bölüm başkanı iken daha rahatlıkla katılmak zorunda hissetmedikleri özel toplantı ve yemekler, törenler ve mezuniyetler aniden yüksek öncelikler haline gelir. Kurum ve bölüm içindeki uzlaşma geçmişe nazaran daha önemli bir hale gelir ve kurumsal ve ikili olarak birbirinden çok farklı türlerdeki ilişkilerin önemini yakinen görmeye başlarlar ve kurum içindeki büyük resmi gören insanlar olurlar.

### **Akademik Liderliğe İlişkin Beceri Geliştirme**

Etkili bir liderlik için liderliğin kavramsal anlayışına ek olarak liderdeki iletişim, çatışma çözme, müzakere, kaynak yönetimi, performans değerlendirme ve koçluk gibi belirli davranış ve becerilerin eşzamanlı olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Liderler için hayati öneme sahip olan bu beceriler bir dereceye ve belirli bir ölçüye kadar örgün eğitimde kazanılabilir fakat iş başında uygulama ve geribildirimde bulunma da bu becerilerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için pekiştirici bir öneme sahiptir.

Gmelch ve Miskin/e göre, ( <http://atwood.six-o-six.com>) Her ne kadar bir akademik yöneticinin liderlik edebilmesi için yöneticiliğin kavramsal anlayışına sahip olması gerekli bir şart ise de bir liderin sadece yöneticiliğin kavramsal anlayışına sahip olması liderlik yetisinin gelişmesi için tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda liderin sahip olduğu yöneticiliğin kavramsal anlayışını karşılaştığı durumlara uygun olarak geliştireceği davranış ve becerilere de yansıtması yani bu kavramsal farkındalığını sahada uygulama becerilerine de sahip olması gerekmektedir. Aksi halde liderin sahip olduğu kavramsal anlayış sadece teorik düzlemde ve yetersiz kalmaktadır. Akademik yöneticilerin liderlikte başarıyı yakalayabilmeleri için en kritik ve zaruret derecesinde lâzım olan beceriler nelerdir? Planlama ve önceliklendirme? Vizyon? Çatışma çözme? Kaynakların yönetilmesi? Fakülte ve personeli motive etme? Takım kurma? Bunların hepsi önemlidir ve yöneticinin mensubu olduğu üniversitenin mevcut taleplerine bağlı olarak önem dereceleri artmakta ve azalmaktadır. Örneğin üniversite insan kaynakları veya finansal kesintiler ile uğraşılıyor ise mali kaynakların yönetimi ve öğretim elemanlarını ve personeli motive etmek öncelik halini almaktadır. Eğer akademik liderin mensubu olduğu üniversite sorunsuz ve üniversitedeki herkes mutlu görünüyorsa liderliğin vizyon ve planlamaya öncelik vermesi şartıdır (Wolverton & Gmelch, 2002).

Üniversitenin iklimine karşı uyanık ve aynı zamanda usta olan bir lider doğru zamanda en gerekli becerileri oyuna sokabilmelidir. Öyleyse akademik liderler başarı için temel olan oyuna sokmaları gereken bu becerilerini nasıl geliştirirler? Seminer, çalıştay ve konferans gibi resmi çalışma fırsatlarını kaçırmamaları ve becerilerini geliştirmek için simülasyonlar, vaka çalışmaları ve eylem planlamasından yararlanmaları mantıklı ve doğru bir yöntem olabilir. Örgün eğitim, iyi bir yönetici ve iyi bir akademik lider olabilmek için gerekli becerilerin kazanılmasının sadece bir parçasıdır. Akademik liderler aynı zamanda sahip oldukları bilgilerini beceriye dönüştürmeden önce bu bilgilerin iş başında uygulama tecrübesine de gerek duymaktadırlar. Kurumların akademik liderlik ve mesleki gelişim için kullanabileceği kendi merkezlerine sahip olmaması durumunda, kurumlar eğer bünyeleri içerisinde mevcutsa insan kaynakları bölümü aracılığıyla atölye çalışmaları ve eğitim olanakları sağlamak suretiyle akademik liderlerinin gelişimine katkı yapabilirler (Gmelch ve Buller, 2016, s. 26).

### **Akademik Liderlik İçin Yansıtıcı Düşünme ve Uygulama Pratiği Geliştirme.**

Wolverton ve Gmelch (2002) liderlik gelişiminin içe yapılan bir yolculuk olduğunu ifade etmektedir. Kendini tanıma, kişisel farkındalık ve düzeltici geribildirim bir akademik yöneticinin liderlik yolculuğunun bir parçası olmalıdır. Karşılaştıkları önemli güçlükleri akran guruplarında ve mentor ile tartışma fırsatı bulma liderlik gelişimi için gerekli olan yansıtıcı öğrenme sürecine katkı sağlar. Ahlaki, etik ve manevi donanım boyutlarının da akademik liderin gelişimine yönelik sürece dâhil edilmesi gerekir. Ahlaki, etik ve manevi donanım akademik yöneticinin liderlik yolculuğunu başarılı bir şekilde tamamlaması için gerekli ve zorunlu bileşenlerdendir. Akademik liderin gelişimi kişinin kendi iç sesini (veya yönetimsel vicdanını) bulması ile çok ilgilidir. Güvenirlik ve doğruluk akademik liderliğin tam da kalbinde yer aldığı için kişinin kendine yol gösterecek inançlarını ve varsayımlarını belirlemesi etkili liderliği güçlendirir. Yapılandırılmış geri dönütü dinleyerek, sık sık yansıtma yaparak ve öz farkındalık geliştirerek anlayışlı liderlerin gelişmesi için ortamlar yaratılabilir.

The Reflective Practitioner (Yansıtıcı Uygulayıcı) isimli kitabında Donald Schon (1983) dekanların liderlik hayatlarında yaygın olarak karşılaştıkları belirsizlik, istikrarsızlık, yalnız olma ve değer çatışması ile başa çıkmada eylem esnasında yansıtmanın büyük önemde olduğunu ifade etmektedir. Sadece bu sebep için bile eylem sırasında yansıtma kritik öneme sahiptir. Dekanların eylem esnasında yansıtma başvurdukları halde dekanlar

nadiren gözlemleri üzerine yansıtma yapmaktadırlar (Schon, 1983, s. 243). Tam da bu yüzden dekanların kişisel açmazlarını ve öngörülerini güvenli bir şekilde iletebilecekleri ve akranlarının görüşlerine karşı test edebilecekleri destek gurupları oluşturmaları gerekmektedir. Liderlik gelişimi dünyadan kopuk olarak gerçekleşmez. Liderlik en iyi bir gurup veya mentor, arkadaş veya koç rollerindeki güvenilir meslektaşlardan oluşan guruplar içinde gelişir (Beineke& Sublett, 1999). Bir grup Avustralyalı dekana etkili bir dekan olmak için en çok hangi beceriye ihtiyaç duydukları sorulduğunda, bir mühendislik fakültesinin dekanı 'Kendini bil, fakülte ve ekibime liderlik etmeden önce kendimi bilmem gerekiyor' şeklinde cevap vermişlerdir.

Özet olarak dekanlık gelişimi her üç yaklaşımı da kapsamalıdır; kavramsal gelişim, beceri gelişimi ve yansıtıcı düşünme/uygulama.

Akademik liderleri geliştirme, zaman ve akademik liderlik becerilerini iyileştirme, pratik yapma ve anlama adımlarını gerektirir. Bu süreç kavramsal anlayışı, beceri geliştirmeyi ve okuma, eğitim, mentorluk, beceri atölyeleri ve akran etkileşimi yoluyla elde edilebilen yansıtmayı gerekli kılar. Akademi liderlerin gelişimi genellikle şansa ya da birkaç bireysel mentorluk çabalarına bırakılmıştır. Halen devam etmekte olan kuşaklar arası dönüşüm ve akademik yöneticiler üzerindeki artan talepler ve sorunlar göz önüne alındığında kurumlar geleceğin akademik liderlerini geliştirmek için daha odaklanmış ve sistematik süreçler hayata geçirmelidir.

Gmelch, Hopkins ve Damico (2011) yeni akademik liderlere şu tavsiyelerde bulunmaktadır:

- a) Eğitimde ulusal konulara önem verin: Eğitime etki eden konulardan haberdar olun.
- b) Eğitim bakanlığı personeli ve ulusal yasama organı ile iyi ilişkiler geliştirin: Girişimde bulunacağınızda veya değişim başlatacağınızda bu bireylere ihtiyacınız olacaktır.
- c) Üniversite çapında bir perspektif geliştirin: Diğer meslektaşların amaçlarından ve gelecek hayallerinden haberdar olun. Onların da sizinkileri bildiğinden emin olun. Her fırsatta iş birliği yapın.
- d) Kendinize bir mentor bulun: Fikir fırtınası yapabileceğiniz ve endişelerinizi paylaşabileceğiniz, hayran olduğunuz birisini bulun. Bazen bu önemli iş için ihtiyacın olan kişi kurum dışından birisidir.
- e) Arkadaş ile meslektaş arasında fark olduğunu unutmayın: Yönetici pozisyonuna geldikten sonra öğretim elemanları ile önceden olduğu gibi sosyalleşmek zor olacaktır. Çünkü herkes yönetici ile kimin daha yakın ilişki içerisinde olduğuna dikkat etmektedir.
- f) Bilginin güç olduğunu unutmayın: Kiminle ne paylaştığınıza dikkat edin çünkü sır kalması gereken şeyler bazen sır kalmayabilir.
- g) Mesleki gelişime zaman ayırın: Fakülte üyelerinin mesleki gelişim fırsatlarını desteklediğiniz gibi kendiniz için de mesleki gelişim fırsatlarını kaçırmayın.
- h) Güçlü bir akademik kayıt oluşturun: Haftanın ve günün belirli zaman dilimlerinde ofisten uzak durun ve bilimsel çalışmalarınız için zaman ayırın.
- i) Fiziksel, sosyal ve entelektüel yönlerinizi ihmal etmeyin: Özel ihtiyaçlarınız için zaman ayırın.

## SONUÇLAR

Arzu edilen liderlik özellikleri söz konusu olduğunda yükseköğretimdeki liderlik ihtiyaçları ile başka bir yerdeki liderlik ihtiyaçları arasındaki uyum dikkat çekmektedir. Akademisyenlerin liderlerden bekledikleri diğer örgütlerde çalışan insanların kendi liderlerinden beklediklerinin akademik versiyonudur ve akademisyenlerin bölüm başkanlarından yapmalarını bekledikleri şeyler aslında öğretmenlerin müdürlerinin yapmalarını beklediklerine yakındır. Genel liderlik literatüründe etkili olarak tanımlanan unsurlar üniversitede akademik liderlik kavramı için de geçerlidir.

Liderlik uzmanlığının birçok yönü oldukça basit ve bir o kadar da özgün olmayan tek bir ilkedan elde edilebilir. Liderliğin benzersiz fonksiyonu insanların aslında kendi içlerinde bulunan potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onları geleceğe doğru yönlendirmektir. Etkili akademik lider çalıştığı kurumu ile ilgili açık hedefler tanımlar ve yeni fırsatlar ele geçirir, düzenli ve verimli bir şekilde hem insanları ve kaynakları yönetir, personeli harekete geçmesi için motive eder ve onlara ilham verir, kendini takip edenleri eğitir ve geliştirir ve kendi performansını nasıl arttıracaklarını öğrenmek için sürekli olarak personeli dinler. Bütün bunları bütünlük, enerji, motivasyon ve ruh ile yapar çünkü bunlar olmadan personeli tarafından takip edilmeyeceğini bilir. Derinlerde bir yerde biliyoruz ki akademik personelin tamamı mükemmel öğretmen veya araştırmacı değildir. Çoğumuz ortalama düzeydeyiz. Birileri parlak öğrencilere ve öğretim elemanlarına mükemmel gerçekleştirmesi için yardım edebilir. Fakat ancak olağanüstü bir öğretim elemanı veya lider ortalama insanların mükemmel şeyler gerçekleştirmesine yardım edebilir. Liderlik sanatının sıradanı olağanüstüye dönüştürmek olduğu söylenebilir.

Dekanlar ve bölüm başkanları liderlik eğitimi almadan, önceden yönetici deneyimi olmadan, rollerinin belirsizliğini ve karmaşıklığını net bir şekilde anlamaksızın, bir akademisyenden lidere dönüşürken meydana gelen metamorfik değişikliklerin farkında olmadan ve yeni görev/pozisyonlarının akademik ve kişisel hayatlarına ödeteceği faturaları bilmeden liderlik konumuna çıkarlar. Akademisyenlikten akademik liderliğe geçiş, zaman ve

özveri gerektirir ve bu pozisyona gelen tüm akademisyenler liderliğe tamamen geçiş yapamazlar. Akademik liderlerin sosyalleşmesi şansa bırakılmış gibi görünmektedir.

Akademik liderlik pozisyonlarının farklı türlerinde iş başında deneyim, akademik liderliğe götüren tipik bir yoldur. İş başı deneyimleri akademik liderin rolünü anlamasının temelini oluşturur, ancak çoğunlukla eksik bir resim sağlar ve daha geniş akademik liderlik rolünde başarı için gerekli olan kavramsal anlayışı ve yetenek geliştirmeyi sağlayamayabilir. Akademik liderlerin geliştirilmesi akademik liderlik becerilerini anlamak, uygulamak ve geliştirmek için zaman ve belirli adımlar gerektirir. Bu süreç, okuma, eğitim, mentorluk, beceri atölyeleri ve akran etkileşimi yoluyla elde edilebilen kavramsal anlayış ve beceri geliştirme ve yansıtma gerektirir. Akademideki liderlerin gelişimi çoğu kez şansa ya da bir kaçının bireysel mentorluk çabalarına bırakılmaktadır. Akademik liderler üzerinde artan talep ve zorluklar göz önüne alındığında, kurumlar, gelecekteki akademik liderleri geliştirmek için daha odaklı ve sistematik bir süreç uygulamalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Beineke, J.A. ve Sublett, R.H. (1999). *Leadership lessons and competencies: Learning from the Kellogg National Fellowship Program*. Battle Creek, MI: Kellogg Foundation.
- Berg, C. H. ve Jarbour, C. (2014). Leadership and leadership development in academia. CESAER Task Force Human Resources.  
[http://www.cesaer.org/content/assets/docs/Documents\\_2014/CESAER\\_Leadership-2C.pdf](http://www.cesaer.org/content/assets/docs/Documents_2014/CESAER_Leadership-2C.pdf)  
06.09.2017 tarihinde alınmıştır.
- Brown, M. L. (2001). Leading Leadership Development in Universities: A Personal Story. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 312-323.
- Debowski, S. (2015). Developing Excellent Academic Leaders in Turbulent Times. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*, 7(1), 2221-2233.
- Gardner, J.W. (1987) *Leadership development*. Washington, DC: Independent Sector.
- Gmelch, W. H., Reason, R. D., Schuh, J. H., ve Shelley, M. C. (2002). *The call for academic leaders: The Academic Leadership Forum evaluation report*. Ames, IA: The Center for Academic Leadership and the Research Institute for Studies in Education.
- Gmelch, W. H., Hopkins, D., ve Damico, S. (2011). *Seasons of a Dean's Life*. Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC.
- Gmelch, W.H. ve Buller, J.L. (2016). Skill Development for Academic Leaders. The Department Chair, 26(4), 25-27.
- Gmelch, W.H. ve Miskin, V.D. (t.y.). Department Chair Call for Leadership: Part 2. <http://atwood.six-o-six.com/content/department-chair-call-leadership-part-2>, 22.10.2017 tarihinde alınmıştır.
- Hite, D. M., Nandedkar, A., Mercer, J. ve Martin, W. (2014). The Development of an Inspirational Leadership Workshop: An Academic – Projectitioner Collaboration. *Journal of Leadership Education*, 13 (3), 98-106.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (4), 2221-2273.
- Jones, D. G. (2011). Academic Leadership and Departmental Headship in Turbulent Times, *Tertiary Education and Management*, 17(4), 279-288, DOI: 10.1080/13583883.2011.605906.
- Sathye, M. (2004). Leadership in Higher Education: A Qualitative Study. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 5(3). [http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/571/1239\\_06.10.2017](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/571/1239_06.10.2017) tarihinde alınmıştır.
- Wolverton, M., ve Gmelch, W. H. (2002). *College deans: Leading from within*. Westport, CT: American Council on Education and Oryx.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.