

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İSTANBUL'DA VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ
BÜNYESİNDE ÇALIŞAN BÖLÜM BAŞKANLARININ, GÖREVE UYUM
SÜREÇLERİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR VE BAŞ ETME
YÖNTEMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Merve Ece ULU
(1600004403)**

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Feyza DOYRAN

OCAK 2019

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İSTANBUL'DA VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ
BÜNYESİNDE ÇALIŞAN BÖLÜM BAŞKANLARININ, GÖREVE UYUM
SÜREÇLERİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR VE BAŞ ETME
YÖNTEMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve Ece ULU
(1600004403)

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Feyza DOYRAN

OCAK 2019

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İSTANBUL'DA VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ
BÜNYESİNDE ÇALIŞAN BÖLÜM BAŞKANLARININ, GÖREVE UYUM
SÜREÇLERİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR VE BAŞ ETME
YÖNTEMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve Ece ULU
(1600004403)

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Feyza DOYRAN
Jüri Üyeleri: Doç Dr. Dilara DEMİRBULAK
Dr. Öğretim Üyesi Duygu YALMAN

OCAK 2019

‘ Eğitimdir ki bir milleti; ya hür, bağımsız, şanlı, yüksek bir topluluk halinde yaşatır; ya da esaret ve sefaletle terk eder.’

Mustafa Kemal ATATÜRK

ÖNSÖZ

Hızla gelişen ve büyüyen modern dünyamızda gelişimimize katkı sağlayan en önemli parametre eğitimidir. Eğitim, yaşamla kendi aramızda bağ kurabildiğimiz bir yoldur ve bu yol sürekli devam eden ve gelişime ihtiyaç duyan bir süreçtir. Eğitim, hayatımızın her noktasında yer alır ve bizlerin mutlu, bağımsız, özgüvenli olmasını sağlar. Kariyer hayatımızın şekillenmesi ve kendi gelişimize farkındalık sağlayabildiğimiz eğitim-öğretim yerlerinden biri de son adımlarımızı attığımız üniversitelerdir. Üniversitelerin eğitim fakülteleri geleceğin eğitimcilerini ve öğretmenlerini yetiştirdiği en önemli birimlerden biridir. Bu fakülteleri yöneten liderlerimizin ise her alanda kendini geliştirmiş, çok yönlü, bilgi sahibi ve her daim eğitime ve gelişime açık insanlar olması gerekmektedir. Eğitim liderleri kendi gelişimlerini devam ettirerek, alanını da en iyi şekilde yönlendirmeli, hem takım arkadaşlarına hem de öğrencilerine yararlı ve yol gösterici birer birey olmalıdır. Bu araştırma, eğitim fakültelerinde görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum süreci ve bu süreç içerisinde yaşadığı problemleri ve bu problemlerle baş etme yöntemlerini anlatmaktadır. Araştırma bölüm başkanları ile yapılan görüşmeler doğrultusunda nitel araştırma olarak tasarlanmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, problem durumu, araştırmanın problemi, araştırmanın amacı ve alt amaçları, araştırmanın önemi ve önemli kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde, kuramsal ve kavramsal çerçeve hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve modelinden bahsedilerek, araştırmanın çalışma grubu, verilerin toplanma süreci, inandırıcılık tutarlılık ve verilerin analizi hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları, beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve öneri kısmı yer almaktadır.

Bölümümüzü çok yakından ilgilendireceğini düşündüğüm bu alandaki yaptığım seçimde Sayın Doç. Dr. Feyza Doyran'ın da yönlendirmesiyle çalışmalarına başlayıp, devamını getirdim.

İlk olarak bu aşamada benden yardımlarını ve bilgi birikimini eksik etmeyen, eğitimci kişiliğini ve akademik liderliğini hep örnek aldığım **Sayın Doç. Dr. Feyza Doyran'a** ve yüksek lisans hayatım boyunca kendilerinden çok şey öğrendiğim diğer hocalarıma, araştırma sürecinde yapılan görüşmelerle araştırmaya katkı sağlayan sayın bölüm başkanlarına, tez yazma sürecimde beni destekleyen arkadaşlarıma, hayatımın her anında yanımda olan, üzerimden sevgisini ve desteğini eksik etmeyen, güçlü kişiliği ile kendime hep örnek aldığım canım annem **Nurcan ULU'** ya ve varlıklarından her zaman güç aldığım babam ve kardeşime sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Merve Ece ULU

OCAK 2019

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Problemi.....	4
1.3. Araştırmanın Alt problemi.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Tanımlar.....	5
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Liderlik ve Gelişim Süreci.....	6
2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	15
2.3. Akademik ve Yönetimsel Liderlik	17
2.4. Liderliğe Uyum Sağlama ve Uyum Süreçleri.....	18
3. YÖNTEM.....	28
3.1. Araştırmanın Modeli.....	28
3.2. Çalışma Grubu	29
3.3. Veri Toplama Aracı	31
3.4. Veri Toplama Süreci.....	31
3.5. İnanırcılık ve Tutarlılık.....	32
3.6. Verilerin Analizi	33
4. BULGULAR VE YORUM.....	34
4.1. Birinci Alt Probleme ilişkin Bulgular	37
4.1.1. Bölüm Başkanlarının Yönetim Süreçlerinde Lider Olma	37

4.1.1.1. Akademisyenlerin İstihdam Süreci ve Ders Seçim Kararları	38
4.1.1.2 Bölüm Başkanlarının Ast Üst Kademelerle İletişimi ve Yönetme Becerisi.....	42
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	44
4.2.1. Bölüm Başkanlarının Göreve Uyum Sağlama Sürecinde Yaşadıkları Zorluklar	45
4.2.1.1.Göreve Uyum Sağlama Süreci ve Bölüm İçerisinde Yaşanılan Problemler	46
4.2.1.2. Bölüm Başkanlarının Zamanı Yönetme İle İlgili Problemleri.....	51
4.2.1.3. Akademik Kimlik Karmaşası.....	54
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	56
4.3.1. Bölüm Başkanlarının Yaşadıkları Zorlukların Üstesinden Gelme Yöntemleri ..	57
4.3.1.1. Bölüm İçerisindeki Öğretim Elemanları ile İşbirliği	58
4.3.1.2. Bölüm Başkanlarının Liderlik Davranışları.....	60
4.3.1.3. Yansıtıcı Uygulamalar Yolu ile Profesyonel Gelişim.....	62
4.4. Dördüncü Alt Probleme ilişkin Bulgular	64
4.4.1. Bölüm Başkanlarının Görev Süreçleri ile İlgili Görüşleri	65
4.4.1.1. Farklılaştırılmak İstenilen Durumlar	65
4.4.1.2. Görev Öncesi Eğitsel Süreç	67
5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	69
5.1. Tartışma	69
5.2 Sonuçlar	75
5.3 Öneriler	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER	89
EK 1: Davet Mektubu	89
EK 2: Görüşme Örneği	90
EK 3: Katılımcıların Görüşmelerinin Kodlama Tablosu	93

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Feyza Doyran

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ocak 2019

**İSTANBUL'DA VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ
BÜNYESİNDE ÇALIŞAN BÖLÜM BAŞKANLARININ, GÖREVE UYUM
SÜREÇLERİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR VE BAŞ ETME
YÖNTEMLERİ**

ÖZET

Üniversitelerin eğitim fakülteleri, ülkenin gelecek kuşaklarını yetiştirecek olan bireylerin eğitim aldıkları önemli kurumlardır. Eğitim fakültelerinin işleyişinde görev alan yöneticilerden bölüm başkanları fakültelerin en küçük birimi olan anabilim dallarının işleyişinden sorumludur. Her birimin görev ve sorumluluklarını üstlenen bölüm başkanları, yönetime katılma süreçlerinde yaşadıkları zorluklarla mücadele ederken aynı zamanda akademik kariyerlerine yön verecek gelişmeleri takip etmekle yükümlüdür.

Bu araştırmada temel amaç, İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinin eğitim fakülteleri bünyesinde çalışan bölüm başkanlarının göreve uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların üstesinden nasıl geldiklerine yönelik deneyimlerini ele almaktır. Araştırma nitel desende tasarlanmıştır ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılmıştır. Bu araştırma İstanbul ilindeki 2017-2018 eğitim öğretim döneminde faaliyet halinde olan 4 vakıf üniversitesinde, eğitim bilimleri anabilim dalında görev yapan 11 bölüm başkanı ile yapılmıştır ve her bir katılımcıyla birden fazla görüşme yapılarak yürütülmüştür.

Araştırma, dört alt problem ile incelenerek, veriler 4 tema 10 alt tema olacak şekilde düzenlenerek, yorumlanmıştır. Araştırmada, vakıf üniversitelerinde görev yapan bölüm başkanlarının yöneticilik eğitimlerine, süreci yönetme aşamalarına, yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ve bu sorunlarla baş etme yöntemlerine vurgu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bölüm Başkanı, Liderlik, Yönetim, Liderliğe Geçiş, Uyum Süreci



University : Istanbul Kültür University

Institute : Institute of Social Sciences

Department : Educational Sciences

Program : Educational Administration and Planning

Supervisor: Assoc. Prof. Feyza Doyran

Degree Awarded and Date : Master Thesis – January 2019

**THE PROBLEMS THAT HEAD OF DEPARTMENTS SERVING AT
FOUNDATION UNIVERSITIES IN ISTANBUL ENCOUNTER
DURING THEIR ADAPTATION PROCESS TO THE SERVICE AND
THEIR COPING STRATEGIES OF SOLVING**

ABSTRACT

Education Faculties are essential institutions that educate the individuals who train the new generations of a country. The Department Heads who work at these faculties are mainly responsible for the administration of faculties and also for the administration of the smallest units including bachelor programs. The Department Heads who take the responsibility for each unit are obliged to follow the developments which shape their academic careers; however, they also encounter difficulties in their departments. The main aim of this study is to analyze the problems of head of departments, who serve at foundation universities in Istanbul, during their adaptation process to the service, and how they overcome these problems. Qualitative research design has been used in this research. The participants of this study were eleven Head of Departments serving at four foundation universities in Istanbul during 2017-2018 academic year. Semi-structured interviews were conducted with each participant. The analysis of the data revealed four main themes and ten sub-themes related to the difficulties they face during their adaptation process. These problems as well as their coping strategies were discussed in this research study.

Key Words: Head of Department, Leadership, Management, Transition to Leadership, Adaptation Process

BÖLÜM I

GİRİŞ

Ülkemizde ve dünyada yükseköğretim kurumları geleceğimiz için çok büyük önem taşımaktadır. Çağdaş, yenilikçi, araştırmacı nesiller yetiştirmeyi hedefleyen yükseköğretim kurumları toplumun gelişmesi ve ilerlemesi için en büyük görevi üstlenen kurumlardır. Osmanlı zamanında açılan, o zamanların yükseköğretim kurumu yerine geçen Darülfü'nun kapatılmasından sonra ülkemizde ilk olarak 1933 yılında yükseköğretim kurumu açılmıştır ve artık günümüzde saymakta zorlanacağımız kadar yükseköğretim kurumu mevcuttur. Yükseköğretim kurumlarının amacı kadar ilerleyişi ve yönetiliş şekli de önemlidir. Her yükseköğretim kurumunun bir yönetim şekli ve işleyişi vardır. Her yükseköğretim kurumunu yöneten idari birimler, fakülteleri ve bölümleri yöneten akademik liderler mevcuttur. 'Yükseköğretim kurumlarının sürekli gelişim gösteren ve modern çizgiyi yakalamak için değişim ve gelişim içinde olan kurumlar olması akademik liderliğin önemini daha da artırmaktadır' (Karsantık, 2016). Nitelikli, araştırmacı nesiller yetiştirmek için bireylere akademik dokunuşlarda bulunan yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik liderleri, rektör, rektör yardımcısı, fakülte dekanı, dekan yardımcısı ve fakültelerdeki bölümlerin bölüm başkanları ve yardımcısı olarak sıralayabiliriz. Konumuzun da ana kahramanı olan 'Bölüm başkanları akademik kimlikleri yanında, bölüm bazında örgütün lideri konumundaki kişilerdir ve herhangi bir eğitim almadan başladıkları yöneticilik görevlerinde ne ölçüde etkili oldukları önemlidir' (Kasapoğlu, 2013). Bölüm başkanlarının bölüm üzerindeki olumlu etkisi o bölümü başarıya, olumsuz etkisi ise başarısızlığa götürebilir. Hacıfazlıoğlu (2010) yönetim denildiği zaman akla gelen iki kavramdan ilki yönetici ikincisi ise lider olarak belirtmektedir ve bu kavramları birbirinden şu şekilde ayırmaktadır; 'yöneticinin başlıca özelliği, atama ile göreve gelip kurumun mevcut yapısını koruyarak örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Liderlerin başlıca özelliği, örgütün amaçları ile tüm iş görenlerin ihtiyaçlarını dengeleyerek, onları iş birliği içerisinde amaçlarını gerçekleştirmeye yönelir.' Yükseköğretim kurumlarında görev yapan her bir yönetici akademisyenin kendi profesyonel gelişimlerine de katkı sağlaması gerekmektedir. Yükseköğretimde akademisyenlik yapan bölüm

başkanlarının göreve geliş sürecini açıklayacak olursak üniversitelerin akademik teşkilat yönetmeliğinin 14. maddesine bakmamız gerekir.

'Birden fazla ana bilim dalı bulunan bölümlerde bölüm başkanı, o bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentleri arasından o bölümü oluşturan anabilim veya ana sanat dalı başkanlarının 15 gün içinde verecekleri yazılı görüşlerini dikkate alarak bir hafta içinde fakültelerde, dekanca; rektörlüğe bağlı yüksekokullar ve konservatuarlarda müdürün önerisi üzerine rektörce atanır. Dekan atamaları rektörlüğe bildirir. Tek anabilim dalı bulunan bölümlerde bölüm başkanı; bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentleri arasından, fakültelerde; bölüm kurulunun görüşü alınarak dekanca, fakülteye bağlı yüksekokul ve konservatuarlarda müdürün önerisi üzerinde dekanca, rektörlüğe bağlı yüksekokul ve konservatuarlarda müdürün önerisi üzerine rektörce atanır. Dekan, atamaları rektörlüğe bildirir.'

Bu maddenin 3. fıkrasına göre;

'Bir bölümlü fakültelerde dekan aynı zamanda bölüm başkanıdır. Bölüm başkanı bölümdeki öğretim üyelerinden iki kişiyi üç yıl için başkan yardımcısı olarak atayabilir. Bölüm başkanı gerekli gördüğünde yardımcıları değiştirebilir. Bölüm başkanının görevi sona erdiğinde yardımcılarının görevleri de sona erer. Bölüm başkanı, bölümün her düzeydeki eğitim-öğretim ve araştırmalarından ve bölümle ilgili her türlü faaliyetin düzenli ve verimli olarak yürütülmesinden, kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktan sorumludur. Bölüm başkanı, fakülte veya yüksekokul kuruluna katılır ve bölümü temsil eder. Bölümde görevli öğretim elemanlarının görevlerini yapmaları bölüm başkanı tarafından izlenir ve denetlenir. Bölüm başkanı, her öğretim yılı sonunda bölümün geçmiş yıldaki eğitim-öğretim ve araştırma faaliyeti ile gelecek yıldaki çalışma planını açıklayan raporu, bağlı bulunduğu rektör, dekan veya yüksekokul müdürüne sunar.'

Yönetimini üstlendiği bölümün daha iyi olmasını ve başarısının devamlılığını sağlamak için bölüm başkanlarına çok fazla sorumluluk düşmektedir. Akademik kimliğini koruyarak derslerine girmesi, akademik yayınlar yapması, hem de iyi bir lider olarak bölümü yönetmesi gereken bölüm başkanlarının iş yaşam dengesini iyi sağlamaya çalışması gerekmektedir. Bunları yaparken bölüm başkanlığının akademik

yönetimdeki görev ve sorumluluklarını ise iyi bilmelidir. Bunlardan en önemlisi bölüm kural ve kararlarını uygulayarak bölüme bağlı birimler arasında koordinasyon, iletişim ve iş birliğini sağlamaktır. İyi bir takım oluşturmak iyi işleri beraberinde getirir.

Bu araştırmada İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin eğitim bilimleri anabilim dalında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum süreci ele alınmış ve bu süreçte yaşadığı sorunlar ve bu sorunların üstesinden nasıl geldikleri araştırılmıştır. Bölüm başkanlarının göreve uyum sürecini ele alan bu araştırmanın devamında araştırmanın problem durumuna, alt problemlerine, araştırmanın önemine ve ilgili tanımlara yer verilmiş, ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanma süreci anlatılmış ve verilerin nasıl oluşturulduğundan bahsedilmiştir. Veriler analiz edilerek göreve uyarlanma süreci hakkında bulgulara ulaşılmıştır.

Bu araştırmada bölüm başkanı akademisyenlerin görüşme sırasında verdikleri cevaplarla, araştırmanın amacı olan göreve uyum sürecinde yaşanan sorunları ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmanın bölüm başkanı akademisyenlere akademik liderlik süreçlerinde profesyonel anlamda rehber olması amaçlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan her bir akademisyenin kendi profesyonel gelişimlerine de katkı sağlaması gerekmektedir. 'Başkalarını yönetmek isteyen insan her şeyden önce kendisinin uzmanı olmalıdır' (Burton, 2013). Akademik liderler, yönetimi sağlamaya çalıştığı zaman kendi akademik kimliğinden de kopmamalıdır. Alanında yaptığı çalışmalara devam etmeli, derslere de girerek kendi bilgi birikimini en iyi şekilde öğrencilerine aktarmalı, aynı zamanda kendi bilgi birikimine sürekli bir şeyler eklemeli, yöneticisi olduğu bölüme en iyi şekilde hâkim olmalı ve ileriye taşınmalıdır. Bu araştırmanın problem durumunu hem akademisyen kimliğini korumaya çalışıp hem de akademik liderliğini sürdüren bölüm başkanlarının iş yaşam dengesini nasıl sağladıkları, ilk yıllarında nasıl sorunlarla karşılaştıkları ve bunların ne denli göz ardı edildiği bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırma problemi doğrultusunda, İstanbul'da vakıf üniversitelerinin eğitim fakülteleri bünyesinde çalışan bölüm başkanlarının göreve uyum süreçlerinde ne tür sorunlar yaşadıkları ve bu sorunlarla baş etme yöntemlerinin neler oldukları incelenmiştir. Aynı zamanda bölüm başkanlarının kendi profesyonel gelişimlerine de katkı sağlayarak iş yaşam dengesini nasıl sağladıklarını yapılan görüşmelerle aktarılmıştır.

1.3. Araştırmanın Alt Problemi

Bu süreçte bölüm başkanlarının yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimler araştırılarak, aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır ve bu sorular araştırmanın alt problemini de oluşturmaktadır.

1. Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetim süreçlerine yönelik öz yeterlilik algıları nasıldır?
2. Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar nelerdir?
3. Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetici olarak yaşadıkları zorluklarla baş etme yöntemleri nelerdir?
4. Bölüm başkanları göreve yeni başlıyor olsalardı, farklılaştırılmak istenilen ne gibi durumlar olurdu?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bölüm başkanlarının göreve uyum sürecinde yaşadıkları zorlukları ele alan bu araştırma, bu alanda yapılacak ilk araştırma niteliğini taşımaktadır. Yapılan alan yazın taramasında yurt içi ve yurt dışı örneklerde çalışmanın benzerine rastlanmaması sebebiyle alana katkı sağlayacak niteliktedir. Bu araştırmanın önemini, yükseköğretim kurumlarının geleceği açısından akademik liderlik gelişimlerine katkı sağlaması ve yükseköğretim kurumlarındaki liderlerin iş yaşam dengeleri hakkında farkındalık yaratması oluşturmaktadır. Aynı zamanda yönetici akademisyenlerde, profesyonel bağlamda akademik liderlik gelişimlerine dair önemli ipuçları vermesi amaçlanmıştır. Bölüm başkanları, üniversite yöneticileri, eğitim yönetimi ve planlaması alanında

yüksek lisans yapan öğrencilere yol gösterici olması ve yapılacak diğer çalışmalara da kaynak olması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın, yükseköğretim kurumlarına kuramsal olarak da katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Araştırma İstanbul'da Avrupa yakasında bünyesinde Eğitim Fakültesi bulunan 4 özel Üniversite ile sınırlandırılmıştır. Eğitim Fakültelerinin İngiliz Dili ve Edebiyatı, Rehberlik ve Psikolojik danışmanlık ve Okul Öncesi Eğitim bölümleri bölüm başkanları araştırmanın katılımcılarını oluşturmaktadır.

1.5. Tanımlar

Akademik Liderlik: Genel olarak misyon, yönetim, fikir üretme, takım çalışması yapma, yaptırma ve takım oluşturma gibi rolleri içeren bir liderlik türü olarak karakterize edilmiştir (Law ve Glover, 2000).

Bölüm Başkanı: Üniversitede bir bölümün yönetim işleri ile eğitim, öğretim, araştırma faaliyetlerinden sorumlu öğretim üyesi, kürsü başkanı (TDK, 2018).

İş Yaşam Dengesi (İYD): İş görenin tüm yaşam alanıyla bütünleşmesine yol açacak tarzda, iş ortamında fiziksel ve psikolojik olarak iyi oluş halidir (Bilgin, 1995, akt. Güçlü, 2016). İYD kavramını açıklayabilmek için belirli unsurlar üzerinde durmak gerekmektedir. Bireyin iş yaşamı kalitesi, hem iş içinde hem de iş dışında pek çok unsura bağlıdır.

Zaman Yönetimi: Zamanı daha iyi değerlendirerek, belli bir zaman dilimine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Zaman yönetimi, zamanı iyi değerlendirmek suretiyle, ondan kazandığımız zamana başka işler sığdırmaktır. Kısaca zaman yönetimi, zaman israfını ortadan kaldırarak, kontrolümüz dışında akan zamanı daha dolu yaşamaktır (Güçlü, 2001).

BÖLÜM II

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

‘Bilimsel bilginin üretildiği ve bilgi maliyetinin yüksek olduğu yerlerden biri üniversitelerdir’ (Uysal, 2016). Yükseköğretim kurumlarının en önemli amacı bilime katkı sağlayarak yeterli bilgi birikimine sahip bireyler yetiştirmektir. Her örgüt, kurum yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yönetim denildiği zaman da yönetici ve liderlik kavramları akla gelmektedir. Üniversitelerin idari, öğrenci işleri, finansal yönetimi dışında fakülte yönetimi ve fakültelerdeki bölümler içinde de yönetici ve liderleri vardır. Hacıfazlıoğlu (2010), yönetici ve liderlik kavramını, ‘Yöneticinin başlıca özelliği, atama ile göreve gelip kurumun mevcut yapısını koruyarak örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Liderlerin başlıca özelliği, örgütün amaçları ile tüm iş görenlerin ihtiyaçlarını dengeleyerek, onları iş birliği içerisinde amaçlarını gerçekleştirmeye yönelir’ sözleriyle açıklamaktadır. Korkut (1992) ise, ‘Yönetici bir örgütün amaçlarını mevcut örgütsel yol göstericileri, başka bir deyişle (emir, direktif, kararname) örgüt yapısını ve prosedürü kullanarak gerçekleştiren kimsedir. Lider ise bunun ötesinde etkileme gücüne sahip olan kişidir.’ diye tanımlamıştır.

Bu bölümde araştırmanın kuramsal ve kavramsal açıdan derinlemesine incelenmesine yer verilmiştir.

2.1. Liderlik ve Gelişim Süreci

Liderlik kavramı, Anglo Sakson kökenli olarak ‘Leader’ kelimesinden türemiştir ve leader kelimesi ‘insanları yolculuğa çıkarmak ve onlara yolculukta klavuzluk etmek’ anlamına gelmektedir. ‘Lider’ Samuel Johnson’ın 1755 yılında hazırladığı İngilizce sözlükte ‘kaptan, kumandan, önde giden kimse’ olarak tanımlanmıştır. Liderlik ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan sözlüğünde ‘lider in durumu, koşulları olarak tanımlanmıştır (Güçlü ve Koşar, 2016). Türkçe de ise liderlik kelimesi ‘önderlik, han, şan, sultan anlamına gelmektedir.

Liderlik kavramı çok tartışılan ve üzerinde çok fazla araştırma yapılan konulardan biridir. Alan yazın da liderlik ile ilgili çok fazla araştırma vardır. Herkes liderliğin belli noktalarına değinerek araştırmalar sunmuştur. Ama bunun sonucunda kesin

olarak liderlik tanımı ile ilgili bir kanıya varılamamıştır (Kippenberger, 2002, akt. Buluç, 2016). Bu kadar çok tartışılan liderlik ile alakalı bir kronolojik sıralama yapmıştır.

- 1900'lü yılların ortalarına kadar Büyük Adam Teorisi
- 1900-1948 Özellikler Teorisi
- 1930'lar, Levin'in araştırmalarına dayalı Otokratik, Demokratik ve Laissez Faire Liderlik Stilleri
- 1945-1960'lar Davranışçı Teoriler (Ohio, Michigan ve Texas)
- 1957- 1970'ler Durumsallık Teorileri
- 1967- günümüze kadar Durumsallık Teorisi
- 1970'ler günümüze kadar Karizmatik Liderlik
- 1970'ler günümüze kadar Takım Liderliği
- 1970'ler ve günümüze kadar Hizmetkâr Liderlik
- 1978- günümüze kadar Dönüşümcü Liderlik

Liderlik alanında yapılan çalışmalardan birisi de geleneksel liderlik yaklaşımlarıdır (Buluç, 2016, akt. Koşar, 2016).

Büyük Adam teorisi; 19.yy'da bilimsel anlamda ilk ortaya atılan teoridir. Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu savunulmaktadır. Çok az istisna dışında 20. Yy da başlarında çok fazla ülkenin aristokratik ortamda doğan, yetişen egemen güçler tarafından yönetilmesi Büyük Adam Teorisinin liderliğin doğuştan gelmesini büyük adamların yönetici özelliklerle doğduğu teorisini desteklediği şekilde algılanmıştır. Liderlik erkeklerle özleştirildiği için başlangıçta büyük adam (Great Man) olarak adlandırılmış daha sonra kadın liderlerin ortaya çıkması ile birlikte büyük insan (Great Person) olarak şekil almıştır. Bu teorinin iki tane varsayımı vardır. Bunlardan biri 'lider doğulur' diğeri ise 'sonradan lider olunmaz' dır. Büyük liderler büyük ihtiyaçlar olduğunda ortaya çıkarlar (Buluç, 2016, akt. Koşar, 2016). Bu teorinin temellerini 19. yy'da İskoç Tarihçi Thomas Carley 1841 yılında yayınladığı çalışma ile atmıştır.

Özellikler Teorisi; Liderliğin kişisel özelliklerle ilgili olduğunu savunan teoridir. Etkili liderliğin başarılı ve başarısız karakterlere dayalı olarak nasıl olması gerektiğini belirlenmesini amaçlamıştır Özellikler teorisini araştıran bilim adamları

liderlik özelliklerini, fizyolojik (boy, kilo, dış görünüş), demografik (yaş, sosyo-ekonomik durum, eğitim), kişilik (kendine güven, saldırganlık), zeka (kararlılık, bilgi, yargı), sosyal karakteristikler (sosyal, işbirlikçi), görev odaklılık (başarı merkezci, azimli, ısrarcı) olarak belirlemiştir (Buluç, 2016 akt. Koşar, 2016).

Bu teorinin önemli olduğuna inanan araştırmacılar önemli tarihi kişiler yerine liderlik özelliklerini araştırmaya başlamışlardır. Bu alanda araştırma yapan en önemli kişilerden biri de Stodgill'dir. Stodgill 1948 yılında, 1904 ve 1948 yılları arasında yapılan liderlik özelliklerini ele alan 124 çalışmayı incelemiştir. Stodgill yaptığı araştırma sonucunda etkili liderlerin liderlik özelliklerini belirlemeyi amaçlayarak özellikleri, akıl, izleyenlerin ihtiyaçlarına farkındalık, görev anlayışı, problemlerle ilgili durumlarda inisiyatif alma, ısrarcılık, kendine güven, sorumluluk almaya isteklilik olarak belirlemiştir. Ancak bu sonuçların da etkili lider olabilmek için yetersiz olduğu kanısına varmıştır. Stodgill, yine aynı çalışma doğrultusunda 1974' de tekrar çalışma yaparak bu sefer 1949 ve 1970 yılları arasında yapılan 163 çalışmayı incelemiştir. Çalışma sonucunda liderlik özelliklerini; duruma uyum sağlayan, sosyal çevreye duyarlı, istekli ve başarı odaklı, iddialı, işbirlikçi, azimli, güvenilir, baskın, enerjik, ısrarcı, özgüvenli, stresle baş eden, sorumluluk almaya istekli olarak belirlemiştir.

Liderlik becerilerini ise; zeki, kavramsal becerileri olan, yaratıcı, diplomatik, ince ruhlu, akıcı konuşan, işi hakkında bilgili, organize olan, ikna edici, sosyal beceri sahibi olarak belirlemiştir (Yukl, 2010, akt. Koşar, 2016).

Sonuç olarak insanların sahip olduğu kişisel özellikler onların yükselmesinde etkilidir. Özellikler teorisi etkili liderlik için tam bir sonuç yaratmasa da halen liderlik çalışmalarının temel çıkış noktası olarak görülmektedir ve liderlerin kişilik özelliklerinin liderlik başarısında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buluç, 2016, akt. Koşar, 2016).

Davranışsal Liderlik Teorileri; özellikler teorisinin yetersiz kaldığını düşünen araştırmacılar davranışlara göre araştırmalar yapmışlardır ve bazı ilgili teorileri açıklamışlardır.

Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorisi; Mcgregor, 1990 yılında yayımladığı 'İşletmenin İnsan Boyutu' 'Human Side of the Enterprise' kitabında X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele alarak karşılaştırmıştır.

X Teorisi

- İnsan doğuşu gereği çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçar.
- Çalışmayı doğası gereği sevmeyen insan çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, yerine göre cezalandırmak gerekir.
- İnsanlar sorumluluklardan kaçma eğiliminde olduğu için yönetmektense yönetilmeyi tercih eder. İnsan işinde en çok güvence arar (Aktan, 1999, akt. Koşar, 2016).

Y Teorisi

- Her insan için çalışmak, dinlenmek ve eğlenmek kadar doğal bir arzudur. Çalışmak birey için tatmin sebebi olabilir.
- Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak kişiyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. Kişi kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşabilir.
- İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini sunmak için fırsat yaratır. Buda organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine olanak sağlar.
- İnsan sadece sorumluluk yüklemeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar altında öğrenebilir. Sorumluluklardan kaçmak insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir.
- Organizasyonda sorunların çözümü için yaratıcılık, yüksek kapasitede bir hayal gücü yeteneklilik çalışanlarda bulunmaktadır.
- Çağdaş endüstriyel yaşam şartlarında insanlardaki mevcut potansiyelin çok az bir bölümünden yararlanılmaktadır.

Mcgregor X-Y Teorisinde insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda organizasyonel performansın artması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye ihtiyaç duyulmakta, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinde benimsemeyi gerektirmektedir (Aktan, 1999, akt. Koşar, 2016).

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları; liderliği davranışsal açıdan incelemişlerdir. 2. Dünya savaşından sonra başladığı için savaş döneminin etkisiyle askeri alandaki liderliği ele almışlardır. Liderlik davranışlarının grup üyelerindeki iş doyumunda ve başarısında etkili olduğunu belirlemişlerdir (Erdoğan 1991, akt. Çelik,2003) Aynı zamanda Stodgill'in 1948'deki çalışmalarından yola çıkarak yapılan çalışmalar yönetim alan yazınında önemli yer kaplamıştır. Liderlikte 'inisiyatif' ve 'kişiyi dikkate alma' olarak iki önemli nokta ortaya konmuştur (Buluç, 2016, akt. Koşar, 2016).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları; Ohio üniversitesi ile birlikte aynı zamanda yapılan çalışmalardır. Michigan Üniversitesi sosyal bilimler ile ilgili araştırmalarda önde gelen bir isimdir. 1950 yılında liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda kişi merkezli liderlik ve iş merkezli liderlik çalışmaları yaygın liderlik stilini ortaya koymuştur. Aynı zamanda etkili liderlik içinde üç kriter belirlenmiştir. Bunlar; görev odaklı liderlik davranışları, ilişki odaklı liderlik davranışları, katılımcı liderlik davranışlarıdır. Kişi odaklı liderlik ve yakın denetimden uzak liderliğin iş odaklı liderlik davranışına göre daha iyi sonuçlar aldığı gözlemlenmiştir (Boundles, 2015, akt. Buluç, 2016).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi; beş liderlik türünü tanımlayan bir matris geliştiren Blake ve Mouton'un bu matrisi 1-9 arası yatay ve dikey 2 eksen ve 81 gözenekten oluşmaktadır. Dikey eksen liderlerin çalışanlarla ilgili davranışlarını, yatay eksen ise liderlerin üretim ve görev ile ilgili davranışlarını ölçmektedir (Kippenberger, 2002, akt. Buluç, 2016).

1. Otorite-itaat: Görev ön planda çalışanlar arka plandadır. Çalışanlardan maksimum verim beklenir. Çalışanların neyi nasıl yapacağını belirleyen görevler vardır.
2. Zayıf Liderlik: Hem işine, hem çalışanlarına ilgisiz lider tipidir. Performansları zayıftır.
3. Şehir Kulübü Liderliği: İnsan odaklıdır. Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır. Dostluk içeren bir atmosfer vardır. Çatışmalar çok yaşanmaz.

4. Dengeci Liderlik: Uzlaşmacı ve herkesi mutlu etmeye çalışan lider tipidir. İş, görev ve insanlarla ilgili konularda yeterli olmadığı için gereken verimi sağlayamazlar.

5. Takım Liderliği: Hem çalışanlara, hem işe hem de göreve karşı oldukça ilgilidir. Amaç odaklıdır. Sonuca takım çalışması ile ulaşmayı amaçlar.

Likert Sistem-4 Model; Likert, yönetim sistemini 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik olduğunu açıklamıştır.

Sistem 1: Astlar karar sürecine nadiren katılır. Astlar tehdit ve korku ile çalıştırılır. Ast ve üst arasında iletişim azdır. Korku ve güvensizlik esastır.

Sistem 2: Yönetim astlara güvenir, astlarda karara katılır. Kontrol esastır. Motivasyon için hem ödül hem ceza vardır.

Sistem 3: Yönetim astlara tam olmasa da önemli ölçüde güvenir. Kararlar üst yönetimdedir. Astlar teknik kararlar alırlar. Çift yönlü iletişim ve nadir de olsa ceza vardır.

Sistem 4: Yönetimin astlara güveni tamdır. Kararlara herkes katılır. Dikey ve yatay iletişim vardır. Ödüller yüksek düzeydedir. Güven ve arkadaşlık duygusu esastır.

Durumsallık Teorileri; özellikler ve davranışçı teorilerin eksik kaldığını düşünen bazı araştırmacılar durumsallık teorisini geliştirmişlerdir.

Fiedler'in Durumsallık Kuralı; liderlik davranışlarını durumsallık bağlamında inceleyen ilk araştırmacı Fred Fiedler'dir. Fiedler liderlik stili ve liderlik durumu arasındaki uygunluğun liderliğin etkinliğinde ortaya çıkan bir fonksiyon olarak tanımlamıştır. Grubu etkin hale getirebilmek için liderlerin mevcut kaynakları nasıl kullanması gerektiğini bilmesinin önemli olduğunu söylemiştir (Afsaneh, 2009, akt. Buluç, 2016). Fiedler, liderlerin görev yönelimli mi yoksa ilişki yönelimli mi olduklarını belirlemek için tercih oranı düşük olan iş arkadaşları (the Least-Preferred Coworker) ölçeğini kullanmıştır. Bu da insanların en az tercih edilen iş arkadaşları arasındaki algı ve tanımlamalarının, onların bir görevi başarmalarındaki temel amaç ve öncelikleri belirleyici olduğunu göstermektedir. Fiedlerin araştırmasına göre Düşük LPC puanına sahip kişiler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, yetersiz,

güvensiz ve kavgacı bulmaktadır ve görev yönelimlidirler. Fiedler görev yönelimi ve ilişki yönelimli liderler arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır;

Görev yönelimli kişiler (düşük LPC skorlu)

- Görevin tamamlanmasına yönelik öz saygı
- Öncelikle görev odaklı
- Başarısız personele karşı sert olma
- Davranışlarda çalışanların yetersizliklerini esas alma
- Ayrıntılarla uğraşmaktan hoşlanma

İlişki yönelimli (yüksek LPC skorlu)

- Kişiler arası ilişkilere dayalı öz saygı
- Öncelikle insan odaklı
- İnsanları mutlu etmekten hoşlanan
- Davranışlarında anahtar unsur çalışanların sadakati olduğunu düşünen
- Ayrıntılarla uğraşmaktan sıkılan (Fiedler, 1984 akt. Afsaneh, 2009 akt. Buluç, 2016).

Fiedler mükemmel bir liderlik stiline sahip olmadığını. Liderlerin davranışlarının durumsal faktörlere göre değişebileceğini düşünmektedir.

Normatif Karar Teorisi (Vroom ve Yetton); Bu teori liderlerin karar verme sürecini ele alıp inceleyen tek durumsallık teorisidir. Liderlerin izleyenlerin karar sürecine katılımına ihtiyaç duyduğu zaman hangi durum ve koşulların geçerli olacağını incelemektedir. Bu teorinin iki tane önemli grup dinamiği ilkesi vardır. 1) araştırma bulgularına göre gruplar savunmasız ve ilkesizdir. 2) karar verme sürecine katılım bağlılığı sağlamaktadır. Bu teoriye göre liderlerin karar verme stillerinin kararın düzey ve kalitesine göre düzenlenmesi çalışanların kararları kabul etmesinde önemlidir (Afsaneh, 2009, akt. Buluç, 2016).

Normatif karar Teorisi 1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından geliştirildikten sonra Vroom ve Jago tarafından sonrasında tekrar düzenlenmiştir.

Vroom ve Jago normatif karar teorisinin 4 temel karar verme metodu olduğunu söylemişlerdir.

1. Otokratik model: Bu modelde çalışanların karar sürecinde pek etkisi yoktur genellikle liderler kararları tek başına alır.
2. Danışma: bu modelde son kararı lider verse de kararı çalışanlarına danışır.
3. Grup: Lider problem çözümü için uzlaşmaya gider.
4. Katılım: Tüm çalışanlar karar verme sürecine dahildir (Afsenah, 2009, akt. Buluç, 2016).

Durumsallık Teorisi (Hersey ve Balachard); Paul Hersey ve Kenneth Balachard tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir. Liderliğin etkili olabilmesi, yetenekleri, durumsal gereksinimler ve astların olgunluk düzeyleri ile ilgilidir. Hersey ve Balanchard liderliği ‘güç’ kavramı ile açıklamışlardır. Güç, liderin etkileme potansiyelidir ve izleyenlerin şikayetlerini azaltarak onları etkiler (Çetin, 2008). Durumsallık teorisinde liderlerin, otoriter, eğitici, destekleyici ve yetki devredici olarak 4 modeli bulunmaktadır (Buluç, 2016).

Yol Amaç Teorisi (Evans ve House); izleyicilerin motivasyonu, memnuniyeti ve iş performansı liderlerinin seçtiği liderlik biçimine bağlıdır. Yol Amaç Teorisine göre, emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderlik olmak üzere dört temel liderlik davranışı vardır (Yılmaz, 2004, akt. Çetin 2008).

Liderliğe İkameler Yaklaşımı(Kerr ve Jermier); 1978 yılında Kerr ve Jermier tarafından geliştirilmiştir. Belirsiz durumsal faktörlerin, izleyenleri etkilemede gereksiz olduğu düşünülen bir teoridir (Ismail ve Hussam, 2011, akt. Buluç, 2016). Kerr ve Jermier, liderliği gereksiz kılan koşulları, ikame edici ve nötralize edici liderlik faktörleri olarak belirlemişlerdir. Liderliği gereksiz kılan koşulları ise şu şekilde açıklamışlardır (Kılınç, 1995).

- Astların görevi esasen motive edici olarak buldukları ve ihtiyaç duyulan tüm bilgi ve beceriye sahip oldukları durumlar,
- Eldeki görevin mevcut teknolojisinin neyin, nasıl yapılacağını halihazırda açıkça belirlemiş olduğu durumlar,
- Kural ve prosedürlerin çok az bir elastikiyete yer bırakacak ölçüde katı olduğu durumlar,

- Astların esasen görevi benimsemedikleri durumlar,
- Astların ve nezaretçilerin uzun bir süre için mesafe olarak birbirinden uzak oldukları durumlar.

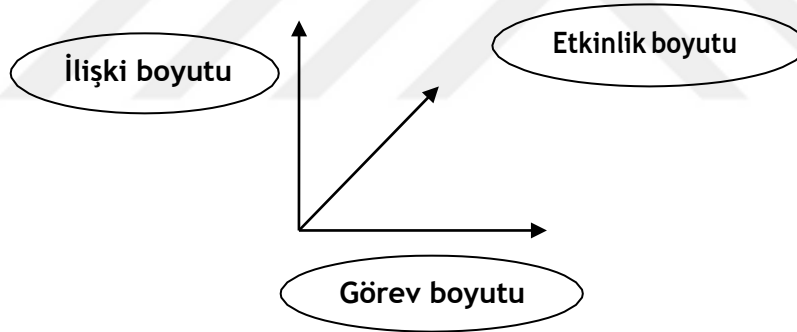
Kerr ve Jermier ikame edici ve nötralize edici faktörler arasında ayırım yapmışlardır. İkame bir diğerrinin ya da bir kişinin yerine kullanılan vazife gören kişi anlamına gelmektedir. Kerr'de ise lider davranışının gereksiz ya da fazla kılan durumsal değişken türü anlamında tanımlamaktadır (Staw, 1979, akt. Kılınç, 1995). İkame edici değişkenler örgütün ya da astların herhangi bir karakteristiğini içerebilir (Kılınç, 1995). Nötralize edici faktörleri, ikame edici faktörlerden tam tersi olarak ele almıştır. Nötralize edici faktörlerin etkisi 'işlevsizlikler çeşitlemesi olarak ortaya çıkabilecek bir nüfuz vakumu yaratmak olduğunu' öne sürerek nötre edici değişkenleri 'bir liderin belirli bir tarzda davranmasına engel olan bir durumsal değişken' olarak tanımlamaktadır (Mitchell, 1982, akt. Kılınç, 1995).

Çoklu Bağlantı Modeli (Yukl); 1989'da Yol Amaç ve Normatif Karar Teorisi üzerine ortaya çıkmıştır. Yukl'a (2010) göre, yönetsel davranışlar, aracı davranışlar, kriter davranışlar ve Durumsal davranışlar olmak üzere 4 çeşit davranış tipi vardır. Bu modelin 6 adet de değişkenleri bulunmaktadır.

1. Görev başlığı: Grup üyeleri en iyi performans göstermek için ellerinden gelen çabayı gösterirler.
2. Yetenek ve rollerin açıklığı: Her grup üyesi sorumluluklarının farkındadır.
3. İşin organizasyonu: Amaca ulaşmak için en etkili performans stratejisi kullanılır.
4. İş birliği ve karşılıklı güven: Karşılıklı olarak güven, yardımlaşma ve fikir paylaşımı vardır.
5. Kaynaklar ve destek: Grup ihtiyacı olduğu bütçe ve ekipmanlara sahiptir. İhtiyacı olduğunda diğer gruplara danışabilir.
6. Dış koordinasyon: İşle alakalı her şey (aktivite, bölümler, tedarikçiler, müşteriler) senkronize halde yürür.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı; William J. Reddin'in liderlik kuramı Ohio State Üniversitesi çalışmalarından sonucunda ortaya iki liderlik boyutunun üzerine inşa edilmiştir. Ohio State Üniversitesi görev ve ilişki yönelimli davranışlar olmak üzere iki şekilde ele almıştır. Reddin ise bu boyuta bir üçüncüsünü eklemiştir. Üç boyutlu liderlik kuramının tezleri, yönetim tarzı matrisi, durumsallık liderlik, ve etkililik teorisinden uyarlanmıştır ve bunun sonucunda dört temel liderlik tarzı ortaya koymuştur, Şekil 1' de ayrıntılı gözlemlenmektedir (Swansburg, 2002, akt. Buluç, 2016).

1. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlar minimal düzeydedir.
2. Görev yönelimli davranışlar yüksek, ilişki yönelimli davranışlar düşüktür.
3. İlişki yönelimli davranışlar yüksek, görev yönelimli davranışlar düşüktür.
4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlar yüksektir.



Şekil 1: Redd'in üç boyutlu liderlik kuramı.

Reddin bu kuramı etkili liderlik biçimlerini, yönetici, geliştirici, bürokrat ve iyi niyetli otokrat olmak üzere dört başlık altında toplamıştır. Etkisiz liderlik biçimlerini ise, misyoner, uzlaştırıcı, otokrat, ve ilgisiz olarak yine dört başlık altında toplamıştır (Çelik, 2003).

Durumsallık teorilerini genel olarak değerlendirirsek, liderlik kavramı, sadece liderlerin kişisel özellikleri ve liderlik davranışları ile açıklanamaz, liderlik kavramını açıklayan daha çok teoriler olduğu görülmektedir. Durumsallık teorisi

liderliğin durumsal faktörlerden etkilendiğini ve bununla bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Liderlik ve yöneticilik kavramları ile alakalı birçok tanım yapılmıştır. Alan yazına baktığımızda liderlik; görüşleri, eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985, akt. Yeşilyurt, 2007). Liderliğin kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve harekete geçirmesidir yani birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer alır (Eraslan, 2004, akt. Yeşilyurt, 2007).

Yönetici ise, başkaları tarafından yönetici pozisyonuna getirilen, başkaları için çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir. Yöneticinin aynı zamanda ödül ve cezaya dayalı yetkileri de vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, akt. Yeşilyurt, 2007).

Starrat (1995) lider ve yönetici arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır. Lider; değişme ile ilgilendir, yönlendiricidir, otoritesi morale dayalıdır, izleyenlere mücadele ruhu aşılar, vizyon sahibidir, paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır, ilham verir, güdüler, aydınlatır. Yönetici ise; otoritesi bürokratik yapıya dayalıdır. Mutlu topluluğu korur, liste ve bütçe sahibidir, ödül ve cezaya dair gücü vardır, denetler, düzenler, eşgüdüm (akt. Yeşilyurt, 2007).

Kouzes, lider ve yönetici arasındaki farktan şu şekilde bahsetmiştir. Yöneticiye makam ve mevkisine göre yasal güç ve yetki verilmişken liderin böyle bir yetkisi yoktur. Liderlik yönetici gibi bir konum değil bir süreçtir (Kouzes, 1999, akt. Yeşilyurt, 2007). Barın'a göre ise, yöneticilik uygulamaya konma, işleri yürütme, yönetim ve sorumluluğu üstlenme anlamına gelirken, liderlik etkileme, tutulacak yol ve yönü seçme, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir (Barın, 1999, akt. Yeşilyurt, 2007).

Liderlik konusunun anlaşılmasında liderliğin güç kaynaklarını incelemek faydalı olacaktır. Yönetici ile lider arasındaki farklılıkların belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuş liderliğin güç kaynakları beş grupta toplanabilir;

- **Yasal güç:** Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki ilişkidir.
- **Ödül gücü:** liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astların yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne ödül verileceğine lider karar verir. Örneğin ödül günü ücret, yükselme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir.
- **Zorlayıcı güç:** Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Rütbe indirme, ücret artışı engellemen, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme vb.
- **Uzmanlık gücü:** Bu güç gurubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.
- **Karizmatik güç:** Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır (Çelik, 2014; Owens, 2001, akt. Demirtaş ve Sarpkaya, 2013).

2.3. Akademik ve Yönetimsel Liderlik

Akademik liderler, akademik liderlik kriterlerini tamamlamış olmalıdır. Akademik liderlerin görevi, öğrenme ve öğretme, araştırma, program geliştirme, kendisinden düşük kıdemdeki akademisyene öncülük etme ve fırsat sunma, akademik personeli yönetim katmanlarına katma, uzmanlık alanlarında kendini sürekli geliştirmedir. Yönetimsel lider ise, maddi kaynakları ve bütçeyi yönetme, çalışanlarını uygun özelliklerine göre yerlere yerleştirme, eğitim programları için görüş belirtmektir (Yielder ve Codling, 2004, akt. Yeşilyurt, 2007).

Akademik liderlik özellikleri

- Alan bilgisine sahip olma
- Alanda deneyim ve tecrübe sahibi olma,

- Mesleki bilgi, beceri vb. bakımdan çevresi tarafından tanınması,
- Kişisel özelliklerin iyi olması,
- Alanında uzman olması, bilgi öğretmesi, araştırma yapması,
- Program geliştirmeye katılması,
Takım oluşturmaya ve takım yönetmesi
(Yielder ve Codling, 2004, akt. Yeşilyurt, 2007).

Akademik liderlik görevleri

- Bölüm, bilim dalı, enstitü vb. kurulmasına yardımcı olması
- Akademik sıfata sahip kişilerin yükselmesine, gelişmesine destek ve yardımcı olması,
- Ders dağılımını ve dengesini düzenlemesi,
- Öğrenme, öğretme gibi akademik aktiviteleri gerçekleştirilmesi,
- Yüksek kıdemli akademisyenlerin seçimi, akademik konular hakkındaki danışmanlık yapılması, kuruma yeni bir bilim dalı açılması, akademik gelişmeler, değişimler ve yenilikler hakkında karar verme sürecine dahil olması,
- Akademisyenler arasında iletişim sağlanması,
- Diğer birimler ve alanlardaki akademisyenlerle işbirliği yapması,
- Araştırma merkezleri kurulmasına katkı sağlanması,
- Eğitim programı hazırlamaya yardımcı olmasıdır (Yeşilyurt, 2007).

2.4. Liderliğe Uyum Sağlama ve Uyum Süreçleri

1991 de Tucker ve Bryan tarafından dekanlar üzerinde bir çalışma yapılmış ve yapılan çalışmada akademik liderler liderlik pozisyonuna geçerken en sık karşılaştığı sorun araştırılmıştır. En sık karşılaştıkları sorunun ‘bireysel kimlik sorgulaması’ olduğunu görerek bu sorun üzerine yoğunlaşmışlardır. Yapılan araştırmaya göre akademik liderin, liderlik konumuna geçiş yapmasında başarıyı elde etmek istiyorsa öncelikle kendini göreve hazır ve yeterli hissetmesi gerektiğini kanısına varılmıştır (Hacıfazlıoğlu, 2010). Akademik liderler yönetimde her zaman göz önünde olan kişilerdir ve kurumdaki yönetsel işleyişten, iş birlikçi ve paylaşımcılığa dayalı bir kültür oluşturmaktan sorumludur. Göreve atandığında grup onu lider olarak

gördüğü zaman lider konumunda olması gerçekleşecektir (Bursalıoğlu, 2002, akt. Hacıfazlıoğlu, 2010).

Liderler iletişim kurmaya açık, etkili iletişimden sıkılmayan bireyler olmalıdır. Öğretim üyelerine rahat ve verimli çalışma ortamları sağlayarak grup dinamiğini geliştirmelidir. Aynı zamanda öğrencilerin her türlü gelişim ihtiyaçlarını karşılamalı ve motive edici özellikleri olmalıdır. Akademik liderler kamuda da kurumunu temsil ettiğini unutmuyarak sözleri ve ifadelerinde de özenli davranmalıdır (Tucker ve Bryan, 1991, akt. Hacıfazlıoğlu, 2010).

Öğretim üyeleri, akademik liderlik pozisyonlarına ilerlemeyi düşünürlerse belirli sosyalleşme evrelerinden geçerler. Hart (1993) bu gelişim evresini öngörü, karşılaşma ve uyum olarak üç aşamaya oturtmuştur. Akademisyenlerin görevinden ayrılıp liderliğe karar vermesi dönemine giriş dönemi denir. Akademisyenler liderliğe geçiş sürecinde yeni ilişkiler, yeni deneyimler gibi çeşitli sorunlarla karşılaşır. Akademisyenlerin görevinden ayrılıp liderliği devralması ile bu süreç başlar (Wolverton ve Gmelch, 2002, akt. 2011).

Gmelch'e (2000) göre dekanların uyum sürecini, kopma, geçiş ve bütünleşme olarak üçe ayırır. Dekanların göreve uyum süreci bölüm başkanlarından daha belirgin olmaktadır. Gmelch ve Miskin'e (1993) göre bölüm başkanlarının büyük bir çoğunluğunun tüm üniversite ile bütünleşme kaygılarının olmadığını söylerken, dekanların bu tür etkileşimde olmak zorunda olduklarını söylemektedir (Hacıfazlıoğlu, 2010). Bölüm başkanı, göreve geçiş sürecinde zaten hakim olduğu bölümden, bölümdeki öğretim görevlilerinden ve öğrencilerinden sorumlu iken diğer bölümlerle sorumluluk açısından bir ilgisi yoktur. Dekan ise fakülteden, fakültedeki tüm bölüm ve öğrencilerden sorumlu olması zorunlu olduğu için bütün bölümlerle bütünleşme durumundadır.

Kopma süreci: Yeni deneyimlere açılan bir kapı olarak görülen bu süreçte akademik liderlerin kimlik karmaşası, uyum sağlama gibi duyguların yaşandığı görülmektedir. Gmelch (2000)'e göre akademisyen olarak uzun yıllar görev yapan ve yönetimden uzak duran bir akademisyenin liderlik konumuna geçişindeki dekanlık ofisi bir anda o kişinin yaşam alanı haline gelebilmektedir. Bu geçişi ise akademisyen politikaya

geçiş olarak tanımlamıştır. Bölüm başkanları bu süreçte akademik kimliklerini ortaya çıkarırken dekanlar ise yönetici kimliklerinden söz etmeye başlarlar. Dekan bu süreçte akademik kimliğinden uzaklaştığını fark etmektedir ve bu durum karşısında akademisyenlikten kopma hissi yaşamaktadır. Yapılan bu araştırmada her 3 dekandan 2 sinin akademisyenlikten kopma, yayın ve araştırmalarında düşüş söz konusu olduğu görülmüştür. Dekan yeni dekanlar ve yeni yönetim çevresi edinerek kendini akademisyenlikten kopma sürecinde bulmaktadır. Bu süre zarfında ise yoğun bir tempoya katılarak bölüm başkanları ve üst yönetim kurulu ile hareket halinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir (Hacıfazlıoğlu, 2010).

Geçiş Süreci: Eski görev ve yeni görev arasındaki süreçtir. Akademik lider geçiş sürecinde akademisyenlikten dekanlığa geçtiğini kendini daha güvende ve yönetim anlamında yeterli hissettiğinde anlayabilir. Bunun ise kesin bir süre tespiti yoktur. Geçiş dönemi ne zaman başladı ne zaman bitti bağlamında bir tespit henüz yapılamamıştır. Bu dönem yenilenme ve yansıtma dönemi olarak da adlandırılabilir (Hacıfazlıoğlu, 2011).

Bütünleşme süreci: Bu süreç bir ile üç yıl arasında değişiklik gösterebilir. Gabarro (1987) ve Gmelch (2000) bütünleşme süreçlerini şu şekilde aşamalara ayırmışlardır (akt. Hacıfazlıoğlu, 2010).

Görevi alma süreci: 3 ile 6 ay arasında sürmektedir. Bilişsel düzeyde çevreyi anlamak ve yorumlamakla geçer. Öğrenmenin en yoğun olduğu dönemdir.

Tutulma: Burada ise lider belirli alanlara odaklanarak öğrenme sürecini daha bilinçli yaşar. Bu süreçte doğru işlere doğru kişileri yerleştirmeye çalışır.

Yeniden şekillendirme: Lider yönetim süreçlerinde dış etkilere bağlı olarak bazı değişiklikler yapmaya başlar.

Konsolidasyon: ‘ Son dalga hareketi’ olarak adlandırılır. Lider yapmakta olduğu ve yaptığı değişikliklerin etkili olup olmadığını tespit etmeye çalışır. Uygulamada ve yeniden şekillendirme sürecinde ortaya çıkmış olan problemleri ve bunlardan doğan sonuçları inceler.

Geliştirme: Bu süreçte artık dekan yeni atanmış dekan imajından kopar. Fakültede yaşanan problemler ‘yeni’ olma durumundan kaynaklı değildir. Dekan ortaya çıkan sorunları sahiplenmeye başlar. Artık kimse onu ‘yeni dekan’ olarak adlandırmaz. Çünkü dekan yetkinliğini gösterme ve gücün dağılımı konusunda yeterli zaman harcamıştır. Bu aşama bütünleşme sürecinin son aşamasıdır.

Yenilenme: Bu süreçte dekanlar hedeflerini gerçekleştirmenin hazzını yaşarlar ve yeni bir aşamaya geçebilirler. Kimileri tekrar bir uyum sürecine girerken kimileri ise liderlik görevini istemeyip, öğretim üyesi olarak tekrardan çalışmayı isteyebilirler.

Liderlik kavramları incelendiğinde çoğu bilim insanının bu kavram ve konuyla ilgili görüşlerini dile getirdiği görülmektedir. Çağdaş dünyada her yapı ve oluşum kitlesini peşinden sürükleyen, verimi en zirvede tutan, çalışanlarını mutlu ederek insan kaynaklarından anlayan, örgüt içerisinde öne çıkacak birine ihtiyaç duymaktadır. Etkili bir liderin ülkeleri yönettiğini göz önüne alırsak liderlik kavramının kitleleri organize etmede, hedefe ulaşmaya öncülük etmede ne kadar önemli olduğunu görebiliriz (Çoban, 2018).

Standartlara bakıldığında oluşturulmak istenilen eğitim liderinin topluma ve çevresindeki gelişmelere duyarlı, algısı dışa dönük olarak açık, her türlü ihtiyaç ve problemi saptayan ve bunları çözebilen, gereksinimleri karşılayabilen, sadece okul ortamında değil genel yaşamın içerisinde de söz sahibi olacak ve güven verebilen özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu standartların oluşturulmak istenmesinin nedenlerinden biri de okullarda farklı yönetim ve uygulamaların önüne geçilmek istenmesidir. Ülke genelindeki eğitim liderinin standartlarının ve uygulamalarının farklı bölgelere göre değişmemesi eğitim ve öğretim açısından avantaj olduğu gibi öğrenci başarısına ve öğretmenlerin çalışma biçimlerine de katkı sağlamaktadır (Çoban, 2018).

Alan yazına baktığımızda yurt dışında da akademik liderlik ile ilgili araştırmaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalardan biri Boer’in (2009) akademik liderlerin profilini ve rolünü belirlemek ve bunları akademik bağlamda liderlik konseptini açığa kavuşturarak, akademik liderlerin daha etkili performans göstermeleri için yeterliliklerini belirlemeyi amaç eden

çalışmasıdır. Boer (2009) çalışmasını 20 üniversitede görev yapan bölüm başkanları, rektör ve dekanların oluşturduğu 513 katılımcıyla gerçekleştirmiştir. Çalışma nicel desende tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk sonucu olarak akademisyenliğinin doğasının giderek değiştiği bulunmuştur.

ABD'nin kuzey doğusunda özel bir üniversitede 21 Bölüm başkanı ile gerçekleştirdiği araştırmasında Berdrow (2010), yükseköğretim kurumlarındaki bölüm başkanlarının rolünü, sorumluluklarını, araştırmayı amaçlamıştır. Bölüm başkanlarının rolünü, kurumun hedeflerini ve beklentilerini, bölüm başkanını etkileyen paydaşlarını kendi olanakları içerisinde analiz etmiştir. Bölüm başkanlarının rolünü 6 kategoride toplamıştır. Bunların 4'ü yönetimin gerektirdiği etkinlikler (öğretim üyelerinin gelişimi, öğrenci gelişimi, iletişim ve temsilcilik, çalışma ve yönetim), ikisi ise (yeniliği hızlandırma, iklimi iyileştirme) dönüşümsel liderlik ile ilgili etkinliklerdir. Bu araştırma hem bölüm başkanlığı rolünün incelenmesine hem de bu rolde etkili olacak destek mekanizmaların gelişmesine olanak sağlamış, tasarım, veri ve analiz açıklayıcı modeller ile birlikte sunulmuştur. Berdrow'un (2010) bu araştırması bölüm başkanlığına geçiş sürecinde, mesleki gelişime yoğun bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Daha etkili bir liderlik için Shahmandi ve Ismail'in (2011) Malezya da yaptığı araştırmanın amacı ise akademik liderin nasıl daha etkili olabileceğini araştırmaktır. Bu araştırma sorusu orta seviye liderlik bağlamında bünyesinde dekan ve bölüm başkanlarının görev yaptığı araştırma üniversitelerinde araştırılmıştır. Bu araştırma alan yazın analizi baz alınarak yazılmıştır. Baz alınan alan yazın ise etkin akademik liderliğin araştırılmasına odaklanan çalışmalardır. Global bağlamda araştırma üniversitelerinde etkin liderlik durumsallık liderlik modeliyle ilintilidir. Bu yüzden Hersey Blanchart ve Yetton Vroomun durumsallık liderlik modeli analiz edilmiştir. Etkin akademik liderliğin olabilmesi için sistematik liderlik geliştirme programlarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Yukarıdaki araştırmaya benzer yurt dışında yapılan diğer bir araştırmaya baktığımızda, Crudo ve Capili (2013) araştırmasında etkili liderlerin özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bununla birlikte yaptığı araştırma ile liderliğin farklı yönlerine ulaşmıştır. Araştırmacı fenomoloji deseni ile yaptığı bu araştırmasında 6 dekan ile görüşerek akademik liderliğin dekanların anlattığı hikâyelerden yola

çıkarak doğuştan geldiği ve doğuştan gelen bu yeteneklerini ise tecrübe ile geliştirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın diğer boyutlarında ise akademik liderlerin vizyon sahibi oldukları, yeni ilişkiler kurdukları, tanınma ve onaylanmaya ihtiyaç duydukları, mentor oldukları, güçlü ama aynı zamanda da duygusal oldukları ortaya çıkmıştır.

Shahmandi ve Ismail (2011) ve Crudo ve Capili'nin (2013) yaptığı çalışmalar nitel desende olup, liderlerin liderlik özelliklerinin belirlemesi ve akademik liderlerin nasıl daha etkili olacağına ilişkin çalışmalardır. Boer'in (2009) çalışması ise nicel desende tasarlanıp yine akademik liderlerin profilleri ve etkili liderlik performansları incelenerek bahsedilen çalışmalara benzerlik göstermektedir. Berdrow'un (2010) bölüm başkanları ile ilgili yaptığı çalışma ise bölüm başkanlarının sorumluluklarını ve geçiş süresini araştırarak bu çalışmaya daha yakından ışık tutmaktadır.

Türkiye'de de bu alanda yapılan birçok çalışma vardır. Bunlardan biri Hacıfazlıoğlu'nun *Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri* adlı çalışmasıdır, bu çalışma yapılan bu araştırmaya ışık tutmuştur. Kadın liderlerin göreve uyum sürecini araştırmak için oluşturduğu alt temalardan ve araştırmanın bulgularından esinlenerek bu çalışmanın alt temaları oluşturulmuştur. Hacıfazlıoğlu (2010) çalışmasında kadın dekanlara yer verirken bu çalışma yükseköğretimde görev yapan bölüm başkanlarına yer vermektedir. Çalışma her bir katılımcı ile birden fazla görüşülerek yürütülmüştür. Kadın liderlerin göreve atandıkları ilk yıllardaki deneyimlerini ve düşüncelerini, ilgili bağlamda derinlemesine ele alma fırsatını sağlamıştır. Araştırma, araştırmacının 1 yıllığına misafir öğretim görevlisi olarak gittiği ABD'nin Arizona Phoenix kentinde yaşayan 12 ve İstanbul'da çalıştığı üniversiteden de 12 kadın liderle birlikte toplamda 24 kadın liderle yürütülmüştür. Bu araştırma Amerika ve Türk kadın liderleri ele alan ilk çalışma niteliğini taşımaktadır. Hacıfazlıoğlu'nun bu çalışması nitel desende tasarlanmıştır. Hacıfazlıoğlu'nun çalışmasında kadın liderlerin göreve uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar, “göreve uyum sağlama, kuruma uyum ve dengeyi sağlama, direnişle baş etme ve kişilerarası ilişkileri güçlendirme” olarak belirlenmiştir. Bu zorluklarla baş etme yöntemleri ise, “deneyim paylaşım toplulukları, mentor ve rol modeller ve lider yetiştirme programları” olmak üzere üç alt tema altında belirlenmiştir. Her iki ülkede de zorlukların ve baş etme yöntemlerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Kadın liderlere yönelik yapılan bir diğer araştırma rektörlere yöneliktir. Şencan, İbicioğlu ve Karabekir'in (2015) yaptığı araştırmanın amacı Türkiye'deki yükseköğretim kurumları bünyesinde görev yapan kadın rektörlerin liderlik özelliklerini gösterip göstermediğini araştırmaktır. Araştırmanın bir diğer amacı ise kadın rektörlerin hangi liderlik özelliklerini taşıması ve bu özelliklerle hangi liderlik tiplerine bağlı olduklarını bulmaktır. 2013 den itibaren Türkiye'deki 174 üniversite içerisinde görev yapan 12 kadın rektör araştırmanın evreni olarak belirlenmiş ve kolay ulaşılabirlik dikkate alınarak 7 kadın rektör araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada nitel araştırma kapsamında içerik analizi yapılarak veriler incelenmiştir. Kadın rektörlerin liderlik özellikleri Goleman'ın (2000) 6 liderlik perspektifinde değerlendirilmiştir. Sırasıyla 'takım ruhuna sahip olma, iletişim becerisine sahip olma, bireysel yeterlilikler, inisiyatif kullanabilme özellikleri kadın liderlerin başlıca özellikleri olduğu saptanmıştır. 'Cesaretli olma' konusunda ise kadın liderlerin eksik olduğu ve bu konuda kendini geliştirmesi gerektiği saptanmıştır.

Türkiye'de yapılan bir diğer araştırmaya baktığımızda, Önder ve Taş'ın (2014) araştırdığı bölüm başkanları ve araştırma görevlilerinin bireysel değerlere ilişkin algılarını tespit etmek olduğunu görmekteyiz. Araştırmanın çalışma grubunu SDÜ ve MAKÜ de görev yapan 97 bölüm başkanı ve 183 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırma betimsel tarama modelindedir ve 'değerler, suç anlayışı ve ahlaki hüküm ölçeği' kullanılarak SDÜ ve MAKÜ de görev yapan bölüm başkanlarının ve araştırma görevlilerinin bireysel değerleri birer olgu olarak düşünülmüştür ve araştırma boyunca bu olgular betimlenerek ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bireysel değerlerin bölüm başkanlarında ahlaki, estetik, ekonomik, dini, bilimsel, sosyal ve siyasi olarak, araştırma görevlilerinde ise siyasi, sosyal, bilimsel, dini ekonomik ve ahlaki şekilde sıralandığı görülmektedir. Önder ve Taş (2014) aynı zamanda bireysel değerlerden yalnızca ahlaki değerlere olan algının bölüm başkanı ve araştırma görevlisi olma durumuna göre manidar bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda kadın bölüm başkanlarının ve kadın araştırma görevlilerinin söz konusu olan değerleri daha üst düzeyde benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Her iki grubunda bireysel değer algılarının görev yaptıkları üniversite ve yaşlarına göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bölüm başkanları ile ilgili yapılan bir diğer çalışmayı da Dimici (2015) yapmıştır. Dimici (2015) araştırmasında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan

bölüm başkanlarının liderlik rolleri ve profesyonelleşmesi ile ilgili algılarını ortaya çıkarmayı amaçlarken bu çalışma bölüm başkanlarının göreve uyum sürecini ele almıştır. Dimici, aynı zamanda cinsiyet ve üniversite türünü de bölüm başkanlarının liderliği ve profesyonelleşmesi açısından da incelenmesi için değişken olarak belirlemiştir. Dimici de araştırmasında nitel yöntem kullanmıştır. İstanbul'da dört üniversiteden toplam 14 bölüm başkanı ile görüşme yapmıştır. Dimici çalışmasının bulgularında bölüm başkanlarının genellikle rolleri için olumsuz görüş verdiklerine ulaşmıştır. Dimici'nin (2015) bu bulgusu, bu çalışmamın problemine de yön gösterici olmuştur. Bölüm başkanları rolleri için olumsuz görüş vererek, Dimici'nin (2015) çalışmasında bu olumsuzlukları, bu rolü üstlenmek için zorunluluk, ağır iş yükü, yetki olmadan sorumluluk ve bir ödül olmaması olarak belirlemişlerdir. Dimici'nin (2015) araştırmasında sonuç olarak ortaya çıkan bu olumsuzluklar bölüm başkanlarının görevde zorlandıklarını göstermektedir. Bu zorlu iş temposunda aynı zamanda yaşam dengelerini ve kendi profesyonel gelişimlerine nasıl katkı sağladıkları bu çalışmamın problem konusuna dahil olmuştur. Dimici (2015) ise bu bulgularından yola çıkarak bazı bölüm başkanlarının farkında olmadan bazı liderlik tiplerini benimserken bazılarının da liderlik tipi sevmediği sonucuna varılmıştır.

Etkili liderliği araştırmayı amaçlayan Akbulut (2011) tez araştırmasında Türkiye'deki devlet üniversitelerinin liderlerinin iç ve dış dünyalarının yönetilmesinde kullanılan liderlik rolleri açısından etkili liderliği araştırmış ve bölüm başkanları tarafından yaygınlıkla kullanılan liderlik rollerini, bu liderlik rollerinin etkili liderlik ile olan ilişkisini ve etkili liderliğin prediktörlerini belirlemeyi hedeflemiştir. Akbulut, araştırmasını sadece bir devlet üniversitesi ile sınırlamış o üniversitede sosyal bilimlerde görev yapan 70 öğretim elemanı ile çalışmıştır. Akbulut araştırmasında Nicel bir yöntem kullanmıştır. Veriler anket yöntemi ile toplanmış ve sonucunda da liderlik rollerinin etkili liderlik ile ilişkisi olduğu saptanmış ve liderlik rollerinin etkili liderliği pozitif şekilde etkilediği bulunmuştur. Aynı zamanda cinsiyetin ise etkili liderliğin iyi prediktörleri olduğu belirlenmiştir. Yenilikçi, motive edici, ve ileri görüşlü liderlik rolleri, en iyi prediktörleri yaratıcı liderin olduğu bulunmuştur.

Yönetici akademisyenlerin akademik liderlik algıları üzerine bir inceleme yapan Karsantık'a (2016) göre 'Yükseköğretim kurumlarının sürekli gelişim gösteren ve modern çizgiyi yakalamak için değişim ve gelişim içinde olan kurumlar olması akademik liderliğin önemini daha da artırmaktadır.' Karsantık (2016), sürekli değişim

ve yenileşmenin sağlandığı günümüz koşullarına ayak uydurabilecek akademik liderlerin zaman ve koşullarla beraber değişen rollerine, becerilerine ve yetkinliklerine ilişkin yönetici akademisyenlerin akademik liderlik algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, sürekli yenilenen ve değişim gösteren yükseköğretim kurumlarına yön veren kişiler olan akademik liderlerin görev süresince yaşadığı sorunları ve bu sorunların nasıl üstesinden geldiğini araştırarak farklı bir bakış açısı sunacaktır.

Türkiye’de yapılan bir diğer çalışmaya bakacak olursak Şimşek ve Garipağaoğlu’nun (2016) çalışmasıdır bu araştırmadaki amaç ise akademik liderlerin liderlik eğilimlerini ve liderliğe bakış açılarını Bolman ve Deal’in dört çerçeve modeline göre yaklaşımlarını incelemektir. Vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan 6 dekan, 9 dekan yardımcısı 3 enstitü müdürü ve 2 enstitü müdür yardımcısı olmak üzere 20 akademik lider bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yarı yapılandırılmış mülakat soruları yüz yüze görüşmeler yapılarak yapılmıştır. Veriler hem betimsel hem de içerik analizi yapılarak analiz edilmiştir. Yapılan görüşmeler elde edilen verilerle Bolman ve Deal’in dört çerçeve modeli teması altında elde edilmiştir. Dekan ve enstitü müdürlerinin en çok insan kaynakları çerçevesini kullandığı, dekan yardımcıları ve enstitü müdürü yardımcılarının ise en çok yapısal ve insan kaynaklı çerçevelerinin kullanıldığı saptanmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak en çok kullanılan çerçevenin insan kaynakları en az kullanılan çerçevenin ise sembolik çerçeve olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alan yazında akademik lider olan rektörler, dekanlar, bölüm başkanları, enstitü müdürleri ile yapılan bir çok araştırma bulunmaktadır. Araştırmaların konusu birbirleri ile benzerlik göstermektedir.

Yurt dışında yapılan çalışmalarda genel olarak akademik liderlerin liderlik profilinin nasıl olduğu, etkili liderlik performanslarının incelendiğini görülmüştür. Bunun yanında bölüm başkanlarının görev ve sorumluluklarını inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Akademisyenlerin liderlik süreçlerinde bireysel kimlik sorgulaması, göreve hazır ve yeterli hissetmesi gibi durumlar yaşandığı gözlemlenmektedir. Çalışmaların sonuçlarında ise göze çarpan durumlar şu şekildedir;

- Akademisyenliğin doğasının giderek değişmesi,
- Bölüm başkanlığına geçiş sürecinde mesleki gelişime yoğun bir ihtiyaç,

- Sistematik liderlik geliştirme programlarının geliştirilmesi gerektiği,
- Akademik liderlerin vizyon sahibi oldukları, yeni ilişkiler kurdukları, tanınma ve onaylanmaya ihtiyaç duydukları, mentor oldukları, güçlü ama aynı zamanda da duygusal oldukları ortaya çıkmıştır.

Türkiye'deki araştırmacıların yaptığı çalışmalara bakacak olursak, ikisinin kadın liderleri ele aldığı görülmektedir. Kadın liderlerin göreve uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Takım ruhuna sahip olma, iletişim becerisine sahip olma, bireysel yeterlilikler, inisiyatif kullanabilme, özellikleri kadın liderlerin başlıca özellikleri olduğu saptanmıştır. Araştırmalardaki liderlerin zorlu iş temposu ve zaman yönetimi durumları yurt dışında olduğu gibi yurt içindeki çalışmalarda da öne çıkmaktadır. Türkiye de yapılan diğer çalışmalar bölüm başkanlarının ve diğer akademik liderlerin, liderlik algıları, liderlik rolleri ve profesyonel gelişimleri ile ilgilidir ve sonuçlar birbirine benzerlik göstermektedir. Araştırma sonuçlarından da görülmektedir ki Bağlı bulunulan bölümler üniversitelerin temel yapı birimlerini oluşturmaktadır. Bu sebeple bölüm başkanları akademisyenlerle, öğrencilerle ve diğer yönetim birimleriyle doğrudan iletişim halinde olan kritik bir konumdadır. Bu konumda olan öğretim üyelerinin süreci en iyi şekilde değerlendirmeleri ve yönetebilmeleri adına pek çok görev ve sorumluluğu üstlendikleri yapılan çalışmalarda anlatılmıştır. Liderlik eğilimleri ve liderlik algılarını konu alan araştırmalarda akademik liderlerin liderlik algılarının nasıl olduğu sonuçlarına varılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modelinden, çalışma grubundan ve verilerin toplanarak analiz edilme sürecinden ayrıntılı olarak söz edilmektedir. Araştırmanın içeriğini daha iyi kavramak için önemli bir bölüm oluşturulmuştur.

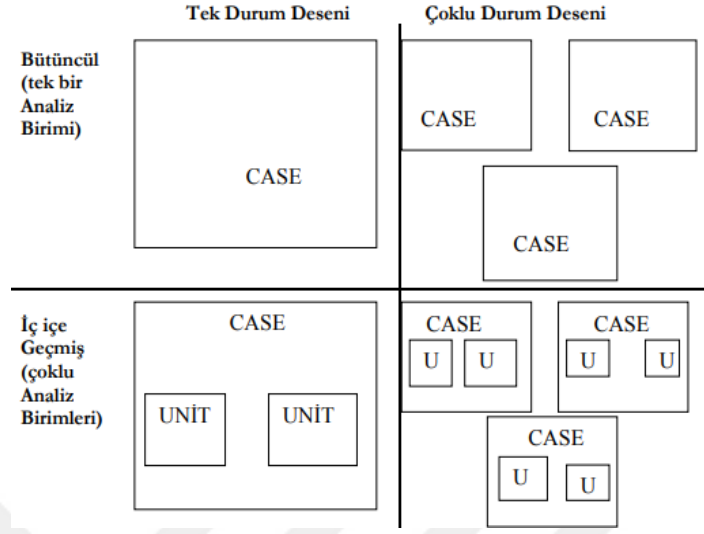
3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel desende tasarlanmıştır ve nitel araştırma desenlerinden iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu oluştururken alan yazında yer alan liderlik ile ilgili çalışmalar, anket ve ölçekler taranmış, sorular buna göre oluşturularak çalışmanın niteliklerine göre uyarlanmıştır.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması olarak tanımlanabilir (Glaser, akt. Şimşek, 2016). Bogdan'a (1987) göre; görüşme nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntemdir. İnsanların bakış açılarını, deneyim, duygu ve algılarını ortaya koymak için oldukça güçlü bir yöntemdir. Nitel araştırma kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu tanımda "kuram oluşturma" toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan bir modelleme çalışması anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Durum çalışması her aşaması dikkatli bir biçimde desenlenmesi gereken, sağlam gerekçelere dayandırılması ve teknik araştırma bilgisi gerektiren bir araştırma yöntemidir (Şimşek ve Yıldırım, 2016). Durum desenlerine bakıldığında dört durum çalışması kendine ait özelliklere ayrılmıştır. Bunlar; bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni olarak belirlenmiştir. (bkz. Şekil 3.1.) Bu çalışma kapsamında iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılmıştır. Bu desende de bir öncekine benzer bir biçimde birden fazla durum söz konusudur. Ancak ele alınan veya araştırmaya dahil edilen

her bir durum, kendi içinde çeşitli alt birimlere ayrılarak çalışılabilir. Bu yolla durumlar arasında bir karşılaştırma yapmak mümkündür (Şimşek ve Yıldırım, 2016).



Şekil 3.1.: Durum Çalışması Desenleri (Yin, 2003)

Bu araştırmada nitel veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış, yüz yüze görüşme soruları kullanılmıştır. Sorular araştırmacı tarafından ihtiyaçlar ve araştırma problemleri baz alınarak belirlendikten sonra uzman bir kişinin kontrolüne sunulmuştur. Uzman kişi tarafından sorular tekrar düzenlenip geri bildirim alınarak son haline getirilmiştir. Bölüm başkanlarının göreve uyum süreci ve görev esnasında yaşadığı sorunlara ilişkin görüşmeler çalışmanın devamında aktarılacaktır. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan temalar, alt temalar ve kodlar belirlenerek yorumlanma aşamasına geçilmiştir. Aynı zamanda özgün bakış açıları sağlanmaya çalışılacaktır.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da 4 vakıf üniversitesinde, eğitim bilimleri anabilim dalında görev yapan 11 bölüm başkanı oluşturmaktadır. Bölüm başkanları İngiliz Dili Eğitimi Anabilim Dalı, Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı ve (PDR) Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı alanlarında sınırlandırılmıştır. Mevcut çalışma için yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna ait demografik özellikler tablo 3.1'de belirtilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışma grubuna ait demografik özellikler tablosu.

Üniversite	Bölüm	UNVAN	RUMUZ	YAŞ	GÖREV SÜRESİ	CİNSİYET
X ÜNİVERSİTESİ	İNGİLİZ DİLİ ÖĞRETİMİ	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Can	42	3 yıl	ERKEK
Y ÜNİVERSİTESİ	İNGİLİZ DİLİ ÖĞRETİMİ	PROFESÖR DOKTOR	Tülay	56	2 yıl	KADIN
Z ÜNİVERSİTESİ	İNGİLİZ DİLİ ÖĞRETİMİ	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Ecem	38	3 yıl	KADIN
Q ÜNİVERSİTESİ	İNGİLİZ DİLİ ÖĞRETİMİ	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Aslı	38	7 aydır	KADIN
X ÜNİVERSİTESİ	OKUL ÖNCESİ	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Mert	38	3 yıl	ERKEK
Y ÜNİVERSİTESİ	OKUL ÖNCESİ	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Arzu	45	5 yıl	KADIN
Z ÜNİVERSİTESİ	OKUL ÖNCESİ	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Selin	42	1 yıl	KADIN
X ÜNİVERSİTESİ	PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK VE REHBERLİK	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Melek	31	4 ay	KADIN
Y ÜNİVERSİTESİ	PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK VE REHBERLİK	PROFESÖR DOKTOR	Nehir	58	3 yıl	KADIN
Z ÜNİVERSİTESİ	PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK VE REHBERLİK	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Burcu	45	2 yıl	KADIN
Q ÜNİVERSİTESİ	PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK VE REHBERLİK	YARDIMCI DOÇENT DOKTOR	Zeynep	38	4 yıl	KADIN

Araştırmanın çalışma grubunda üniversite ve katılımcılara takma isimler belirlenmiştir. Dört üniversitede yapılan araştırmada, katılımcıların dört tanesi İngilizce dil öğretimi, dört tanesi psikolojik danışmanlık ve rehberlik, üç tanesi ise okul öncesi bölümü olarak belirlenmiştir. Araştırmanın katılımcılarının 9'u yardımcı doçent 2'si ise profesördür. İlgili araştırmada katılımcıların 9'unun kadın, 2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Burada da kadınların akademik liderlikte daha çok yer aldığı göze çarpmaktadır. Görev süreleri ise ortalama 3 yıl olarak belirlenmiştir. Araştırmacıların yaş ortalamalarının ise birbirine yakın olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama aracı

Bu araştırmada verilerin toplanılması için, araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşme soruları ve davet mektupları hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular araştırmanın problemini belirlemeye yönelik oluşturularak bir uzman tarafından gözden geçirilerek, gerekli düzenlemeler yapılmış ve onaylanmıştır. Tüm görüşmelerde kalıcılığı ve güvenilirliğini sağlamak için yöneticilerin izni alınarak ses kaydı alınmıştır. Ses kayıtları daha sonra bilgisayara dökülmüştür.

Veri toplama sürecinde yöneticilerin güven ortamının oluşmasına ve gizlilik ilkelerinin korunacağı bilgisi verilmiştir. Uygun koşullar sağlanarak görüşmeler yapılan yöneticilerin günlük rutinlerini gözlemek için farklı zaman dilimlerinde iki defa ziyaret sağlanmıştır. Bu ziyaretlerde yöneticinin işini engelleyecek herhangi bir durum olmamasına dikkat edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanması için yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Veri kayıplarını önlemek için katılımcılardan izin alınarak görüşmeler kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Görüşme yapılmadan önce katılımcılara davet mektubu gönderilmiştir (bkz. Ek.1.). Katılımcılara, kimliği ve verdiği bilgilerin bir kod ile gizli tutulacağı söylenmiştir. Kayıt cihazının katılımcılar üzerindeki yaratabileceği olumsuzlukları önlemek için, görüşmenin sonunda ses kayıtlarını katılımcılarında dinleyebileceği ve talebi halinde istemediği yerleri kesebileceği belirtilmiştir (Örnek görüşme örneği için bkz. Ek.2.).

İstanbul Avrupa Yakasında 5 özel üniversitede görev yapan 14 bölüm başkanına öncelikle e-posta yolu ile davet mektubu gönderilmiş, e-postaya dönüş yapmayan akademisyen bölüm başkanları telefonla aranmış gerektiğinde ise yüz yüze görüşülerek randevular alınmıştır. Katılımcı olarak belirlenen 5 üniversiteden 14 bölüm başkanının hepsi araştırmaya katılmak istememiş 4 üniversiteden 11 bölüm başkanı ile araştırma devam ettirilmiştir. Veri toplama süresi 02.09.2018 tarihinde başlayıp, 30.03.2018 tarihinde tamamlanmıştır.

3.5. İnanırcılık ve Tutarlılık

Bir araştırmanın değeri, bilimsel alana kattıkları ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözümler çerçevesinde değerlendirilir. Ancak bu iki amaca hizmet etmesinin yanı sıra araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının açık, tutarlı ve başka araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olması da gereklidir. Lincoln ve Guba (1985) inandırcılığın başarılıbilmesi için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidini önermektedir (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmanın inandırcılığını artırmak için soru formu oluşturulurken ilgili alan yazın incelemesi yapıldıktan sonra açık uçlu soru formu, bu alanda uzman bir akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Araştırmanın inandırcılığını artırmak amacıyla çalışma grubundaki bireylere müdahale edilmemiştir. Yapılan görüşmeler ses kaydına alınarak, daha sonradan analiz edilmek üzere yazıya aktarılmıştır. Görüşmelerin ses kaydına alınması için gerekli izinler alınmıştır. Konuşma metinleri düz yazıya aktarıldıktan sonra katılımcılara teyit amaçlı olarak gönderilmiş ve görüşme sonrası teyit toplantıları gerçekteştirilmiştir.

Araştırmacı, mülakatlar sırasında yansıtıcı dinleme tekniği kullanılarak hem sohbetleri teşvik edici hem de tarafsız olmaya çalışmıştır. Görüşme açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Böylece bölüm başkanları herhangi bir etki altında kalmadan kendi hikâyelerini rahatlıkla aktarma fırsatı elde etmişlerdir. Görüşmeler genellikle bölüm başkanlarının ofislerinde gerçekteştirilmiş, ancak görüşme öncesi ve sonrasında farklı informal ortamlarda da görüşmelere bağlı olmaksızın sohbetler yapılmıştır.

Araştırma, nitel olmasından dolayı güvenilirlik testi yapılmamıştır. Bunun yerine güvenilirliğin de odaklandığı kavramlardan biri olan tutarlılığa önem verilmiştir. Araştırmada, Yıldırım ve Şimşek'in (2016) belirttiği gibi, "olay ve olguların değişkenliğini kabul eden ve bu değişkenliği araştırmaya tutarlı bir biçimde yansıtılabilen bir yaklaşım" söz konusudur. Bu tutarlılık, veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi aşamalarında uygulanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Görüşmelerin ses kayıtları yazıya aktarılarak, veriler içerik analiz yöntemi ile çözülmüştür. İçerik analizinin temel amacı toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinin ilk aşaması olarak, kayıtlardan dökülen veriler soru başlıkları altında kodlanmıştır. Kodlama, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir (Strauss ve Corbin, 1990, akt. Şimşek ve Yıldırım). Araştırmacı verileri kodladıktan sonra kavramsal olarak anlamlandırmıştır. Strauss ve Corbin'e (1990) göre bilim kavramlar olmadan var olamaz. Kavramlar bizim olguları anlayarak bu olgular üzerinde etkili düşünmemize vesile olur. Bir kavrama ad verdiğimiz zaman ise o kavramı inceleyebilir, başka kavramlarla ilişkilendirebilir ve üzerine daha çok düşünebiliriz (akt. Şimşek ve Yıldırım, 2016). Betimsel analizde özetlenerek yorumlanan veriler içerik analizinde derin bir işleme tabi tutularak betimsel analizde fark edilemeyen temalar bu analiz sonucunda ortaya çıkabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2016).

İçerik analizinde elde edilen kavramlar birbirleriyle belirli bir tema altında sınıflandırılmıştır. Alt temaların birbiri ile olan ilişkileri belirlenerek, belirlenen ilişkiler bir üst tema ile açıklanmıştır. Veriler kodlandıktan ve anlamlı bölümlere ayrıldıktan sonra tablo haline getirilmiştir (Bkz. Ek.3.). Kodlar bir araya getirilip incelenerek temalar oluşturulmuştur. Tema ve alt temalar kodlar yardımıyla ve anekdotlarla desteklenerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırma verileri metne döküldükten sonra yapılan içerik analizinde çalışmanın alt problemleri doğrultusunda 4 tema ve 10 alt tema ortaya çıkmıştır. Alt problemler, temalar, alt temalar ve kodlar tablo 4.1. de sunulmuştur. Bu bölümde yapılan içerik analizi sonucu ortaya çıkan bulgular yorumlanarak ayrı ayrı tartışılacaktır.

Tablo 4.1. Alt problemler, temalar ve alt temalar ve kodlar

ALT PROBLEM	TEMA	KOD
Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetim süreçlerine yönelik öz yeterlilik algıları nasıldır?	Tema 1: Bölüm Başkanlarının Yönetim Süreçlerinde Lider Olma 1.1 Akademisyenlerin istihdam süreci ve ders seçim kararları 1.2. Bölüm başkanlarının ast üst kademelerle iletişimi ve yönetme becerisi	<ul style="list-style-type: none">• hoca seçimi• ders seçimi• staj belirleme• hesap sorulması• öğrenci problemleri• akademisyen problemleri• üst yönetim problemleri• atanma sorunu• öğrenci üslubu• arada kalmak• hesap vermek• deneyimsiz yönetici ve iş arkadaşları
Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar nelerdir?	Tema 2: Bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar. 2.1. Göreve uyum sağlama süreci ve bölüm içerisinde yaşanan problemler 2.2. Bölüm başkanlarının zamanı yönetme ile ilgili problemleri 2.3. Akademik kimlik karmaşası	<ul style="list-style-type: none">• grup elemanlarını tanımamak• çatışma• cephe alınması• değişmek• paylaşım olmaması• görevlerin üzerine kalması• kararsızlık• aksaklıklar• beklentiler• bilgisizlik• önemsenmeme• farklı tepkiler• sert eleştiri

		<ul style="list-style-type: none"> • tek başına karar • arada kalmak • yanlış kararlar • iletişim • az kişi olmak • kısır döngü • ani değişen planlar • alınan kararların hemen uygulanamaması • aynı anda çok iş • istenilen işi kısa sürede bitirmek • az kişi olma • geliş gidiş saatleri • idari süreç • organizasyon • hem lider olup hem akademisyen olmak • akademik kimlik • siyasi kaygı • doçentlik süresi • istenilen etkinliğin kabul edilmemesi • derslerin sorumluluğu • liderlik konumunu korumak • önceden arkadaş olduğunuz kişilerin yöneticisi olmak
<p>Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetici olarak yaşadıkları zorluklarla baş etme yöntemleri nelerdir?</p>	<p>Tema 3: Bölüm başkanlarının yaşadıkları zorlukların üstesinden gelme yöntemleri</p> <p>3.1 Bölüm içerisindeki öğretim elemanları ile işbirliği</p> <p>3.2. Bölüm başkanlarının liderlik davranışları</p> <p>3.3. Yansıtıcı uygulamalar yolu ile profesyonel gelişim</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tartışma ortamı oluşturmak • yüz yüze konuşmak • fikir alışverişi • dürüstlük • açık sözlülük • mesai dışında iletişimde olma • sadık olmak • saygı • tolerans • egolu olmamak • şikayetçi olmamak • denge kurmak • öncülük etmek • üst yönetimi bilgilendirmek • domine etmemek

		<ul style="list-style-type: none"> • görev bilinci oluşturmak • çevreden yardım • uyarmak • demokratik olmak • gençlere fırsat tanımak • otoriter olmak • empati yapmak • farklı sektörlere danışmak • zamanı yönetmek • bilgi almak • ikna etmek • soğukkanlı olmak • hoşgörü • kırıncı olmamak • emrivaki yapmamak • not skalası hazırlamak • portfolyo oluşturmak • rapor yazmak • örneklendirmek • dosya tutmak • yazarak çalışmak • liste yapmak • işaret koymak • zihin boşaltmak • özveri • görev tanımını doğru yapmak • paylaşmak • iş birliği • ortak karar • aidiyet duygusu • çatışmamak • ortak başarı • ortak cevap • aile olabilmek
<p>Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yaşadıkları görev süreçleri ile ilgili görüşleri nelerdir?</p>	<p>Tema 4: Bölüm başkanlarının görev süreçleri ile ilgili görüşleri</p> <p>4.1. Farklılaştırılmak istenilen durumlar</p> <p>4.2. Görev öncesi eğitsel süreç</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dosya tutmak • dosya takibi yapılması • öğretmen takip sistemi • fazla özverili olma • bütün yükü üstlenme • özgür bırakmak • birlikte hareket etmek • görev tanımını önceden bilmek • idari eğitim

		<ul style="list-style-type: none"> • deneme yanılma ile öğrenmek • yeni açılan bölüme bölüm başkanı olmak • oturmamış düzen
--	--	--

4.1. Alt problem 1: Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetim süreçlerine yönelik öz yeterlilik algıları nasıldır?

İstanbul’da özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum süreçlerinde yaşadıkları durumları ve liderlik ile ilgili algılarını açığa çıkarabilmek amacıyla ilk alt problemimiz ‘Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetim süreçlerine yönelik öz yeterlilik algıları nasıldır?’ olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin altında bölüm başkanlarının yönetim süreçlerinde lider olma teması ve 2 alt tema ortaya çıkmıştır.

4.1.1. Tema 1: Bölüm Başkanlarının Yönetim Süreçlerinde Lider Olma

Bölüm başkanlarının yönetim süreçlerinde lider olma teması kapsamında, akademisyenlerin istihdam süreci, ders seçim kararları, bölüm başkanlarının ast üst kademelerle iletişimi ve yönetme becerisi alt temaları oluşturulmuştur. Bu alt temalar altında toplanan kodların, bölüm başkanlarının akademisyenlerin istihdamı, akademisyenlerin vereceği ders seçimleri, öğretim üyeleri ve üniversite yönetimi ile ilgili iletişim becerileri konusunda çarpıcı sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4.1.1.1: alt problemler, temalar, alt temalar ve kodlar

ALT PROBLEM	TEMA	KOD
Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetim süreçlerine yönelik öz yeterlilik algıları nasıldır?	<p>Tema 1: Bölüm Başkanlarının Yönetim Süreçlerinde Lider Olma</p> <p>1.1 Akademisyenlerin istihdam süreci ve ders seçim kararları</p> <p>1.2. Bölüm Başkanlarının ast üst kademelerle İletişimi ve Yönetme Becerisi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • hoca seçimi • ders seçimi • staj belirleme • hesap sorulması • yeni açılan bölüm • öğrenci problemleri • akademisyen problemleri • üst yönetim problemleri

		<ul style="list-style-type: none"> • atanma sorunu • öğrenci üslubu • arada kalmak • hesap vermek • deneyimsiz yönetici ve iş arkadaşları
--	--	--

4.1.1.1. Akademisyenlerin İstihdam Süreci ve Ders Seçim Kararları

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizinde akademisyenlerin göreve başladığı andan itibaren istihdam süreçlerinde hocaların işe alım konusunda ve hangi hocaların hangi derslere girmesi gerektiği konusunda karar vermede zorluklar yaşadığı bulgularına ulaşılmıştır. Bazı bölüm başkanlarının hangi derslerin açılması konusunda zorluklar yaşadığı ve bu süreçteki kararları tek başına alma konusunda sıkıntılar yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin bir çoğunun yöneticilik sürecine dahil olmamaları zamanla beraberinde bazı aşılamaz sorunları getirmektedir. Özellikle yöneticilik sürecine yeni başlayan akademisyenler yeni kurulan bölümlerin başına getirildiklerinde herhangi birinden yardım almıyorlarsa öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda zorluklar yaşamaktadırlar. Araştırma bulgularına bakıldığında yeni açılan bir bölüme bölüm başkanlığı yapmak bölüm başkanlığı görevine uyum sürecinde zorluklara sebep olmaktadır. Bölüm başkanları hem henüz akademik kadrosunu oluşturmada hem de hangi derslerin açılacağına karar vermede, işleyişi bilmedikleri ve görevlerinde yeni oldukları için zorlanmaktadırlar. X üniversitesinde bölüm başkanı olan Mert de bu durumu verdiği anekdotla belirtmiştir.

'... ilk yıllarda bölümde kimse yoktu tek başıyaydım tek başıma olduğum için işleyişin tam olarak ne olduğunu bilmiyordum. En basiti planlama yaparken hangi öğretim elemanlarına hangi dersleri vereceğimi, öğrencileri nasıl o sürece dahil edebileceğimi, öğrencileri nasıl memnun edeceğim hususunda bazı sorunlar yaşadım, çünkü ilk defa bu işi yapıyordum, işleyişin nasıl olduğunu bilmiyordum ve bu işleyişi gerçekleştirirken de çok ciddi sorunlarla karşı karşıyaydım...' (Mert ile görüşme, 2018)

Yeni açılan bölümlerde oturmamış bir sistem olduğunu belirten bölüm başkanları bunun belli aksaklıklara sebep olduğunu söylemişlerdir. Bölüm başkanının daha öncesinde de bir deneyimi yoksa bu durumda dekindan yardım alarak problemleri çözdüğü araştırmanın bulgularında görülmektedir. Sonuç olarak bölüm başkanları her ne kadar destek alsada karar verme aşamasında hala zorlanmaktadırlar ve bazı şeyleri deneme yanılma ile öğrenmektedirler. Y üniversitesinde bölüm başkanı olarak görev yapan Arzu bu durumu verdiği anekdotla belirtmiştir.

'...İlk geldiğimde tabi ki bölümün yeni olması dolayısıyla oturmamış bir sürü sistem vardı. Sistemin içinde birçok aksaklıklar vardı ve o aksaklıkların giderilmesi gerekiyordu, daha önce benimde program başkanlığım yoktu dolayısıyla bir program başkanı olarak beklentiler boyutunda sürekli deneme yanılma yapmak zorunda kaldım. Benim şöyle bir avantajımda vardı, dekanımız daha önceden başka bir üniversitenin okul öncesinin bölüm başkanıydı ve dolayısıyla da onun bana çok fazla deneyim paylaşma şansı oldu. Ondan sonra onun bana yol göstermesi sayesinde birçok konuda destek aldım. Bu konuda adım adım gittiği için çok da bocalamadım ama bir özel üniversitede nerede özne karar verebiliyorum, nerede bağımsız karar verebiliyorum, nerede yönetime bağlıyım kısmında beş senelik bu işi yapıyor olmama rağmen hala netleştirebilmiş değilim. Tabi ki o zamandan bu zamana değişen çok şey oldu ama değişmeyen de çok şey var...' (Arzu ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları ve akademisyenler arasında zaman içerisinde çeşitli iletişim durumları gözlemlenmektedir. Bu problemlerin bir ürünü olarak da akademisyenlerin dersler konusunda daha özenli davranmaları gerektiği ile ilgili durumlar ön plana çıkmaktadır. Y üniversitesinde görev yapmakta olan Tülay bu durumla ilgili olarak düzenli bir tutum sergilenmesi konusunda problemler yaşamıştır. Yaşanılan bu problemlerin öğretim üyeleri tarafından sonuca kavuşturulmaması öğrencilerin başarı seviyesini ve okul itibarına zarar vermektedir. Bölüm başkanı ve öğretim üyeleri arasında farklı sebeplerle çıkan ve ders düzenini etkileyecek herhangi bir problem diğer öğretim elemanlarını ve örgüt yapısını olumsuz etkilemektedir. Y üniversitesinde görev yapmakta olan Tülay bu duruma vurgu yapmaktadır.

'...bölüm arkadaşlarımdan bazıları dersleri düzenli yapmama alışkanlıkları vardı,onlarla bazı çekişmeler yaşadık, onları dersleri doğru yapmaları ve düzenli yapmaları gerektiği konusunda anlaşmazlığa düştük.'(Tülay ile görüşme, 2018)

Öğretim üyesi istihdamı ile diğer kurumlarda çalışan öğretmen istihdamı arasında oldukça farklı süreçler yaşanmaktadır. Öğretim üyelerinin istihdam edilmesi ve üniversite bünyesine kazandırılması akademik alanda önemli iletişim ağlarını güçlü bir akademik donanımı ve öğretim elemanlarının kuruma aidiyetlerini gerektirmektedir. Akademik kadro oluşturulurken öğretim üyelerinin dışarıdan davet edilmesi ve ders seçimi konusunda tek karar mercii olan bölüm başkanı bu işlerin tek kişi tarafından değil, örgüt elemanları ve dekanlık tarafından ortak bir kararla yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Buna istinaden Z üniversitesinde görev yapan Selin bölüm başkanlarının akademisyen istihdamı ve açılan dersler konusunda yalnız olduklarını belirtmiştir.

'...kim hangi dersi verecek, hangi hocalar dışarıdan gelecek bizim burada öyle kararlar da var. Bu kararları ve organizasyonu bölüm başkanının yapması gerekiyor. Sevmiyorum tek başına karar vermeyi, bir ekiple karar vermek isterim. Genellikle grup çalışmasını çok severim ama maalesef öyle olmuyor, tek başıma vermem gerekiyor bu kararları...' (Selin ile görüşme, 2018)

Yarı zamanlı çalışan akademisyenlerin derslere geç kalması ve her daim bölüm başkanlarının onlara ulaşamaması birçok zorluğa ve bütün sorumluluğun o esnada bölüm başkanlarına kaldığını göstermektedir. Sadece bölüm başkanları değil öğrencilerin de istedikleri zaman akademisyenlere ulaşamaması lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyindeki öğrenciler için sorun oluşturmaktadır. Akademisyenlerin üniversite bünyesine kadrolu olarak değil yarı zamanlı çalışma sistemi ile dahil edilmesi öğretim üyelerinin üniversiteye karşı sorumluluk bilincinin azalmasına ve aidiyet problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Buna istinaden Z üniversitesinde görev yapan Selin çalışma sistemlerinin akademisyen performansını etkilemesi ile ilgili aşağıdaki yorumda bulunmuştur

'...Hocaların, üniversite olduğu için derse giriyorlar, gelmiyorlar, kimisi yarı zamanlı çalışıyor, burada öyle değişik uygulamalar var. Dolayısıyla her

hocaya her zaman ulaşamıyorsunuz. Bu durumda bazı sorumluluklar size kalıyor maalesef. En çok zorluk yaşadığım konu bunlarla alakalı...'(Selin ile görüşme, 2018)

Bulgulara bakıldığında bölüm başkanları öğretim üyelerini tek başlarına seçme konusunda özgür olmalarına rağmen fakültenin diğer yetkilileri tarafından yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Bazı bölüm başkanları için öğretim üyelerini tek başlarına seçmek ve tek başlarına karar vermek avantajken, bazıları için dezavantajlı bir durumdur. Y üniversitesinde görev yapan Arzu öğretim elemanlarını seçme konusunda tek yetki yada bölüm kararı ile seçmeyi avantaj olarak görürken araştırmaya katkı veren diğer bölüm başkanlarında bu durum dezavantaj olarak algılanmaktadır. Arzu vermiş olduğu anekdot da bu durumun özgür yönetim anlayışıyla vurgulamaktadır.

'...Özel üniversite olmasına rağmen bizim üniversitede böyle bir şey var, birçok özel üniversitede bölüm başkanlarının yaşadığı bir sorundur bu. Hoca seçiminde özgür olmama gibi, bizde öyle bir şey yok mesela biz hocalarımızı rahatça bölüm başkanlığı olarak tespit edebiliriz ...'(Arzu ile görüşme,2018)

Bölüm başkanları birlikte çalıştığı akademisyenlerin deneyimlerinin hiç olmaması durumunda, süreci yönetme durumlarında bazı sıkıntılar yaşamaktadır. Kendilerinin göreve uyumu değil de bölümdeki takım arkadaşlarının deneyimsizliği ve belli kanun ve kuralları bilmemesi, sürecin ilerlemesinde sorun teşkil edebilmektedir. X üniversitesinde bölüm başkanı olarak görev yapmakta olan Mert bu durumu vermiş olduğu anekdotta belirtmiştir.

'...bölüm başkanlığına uyumla ilgili bir sorunum yoktu, sadece süreci yürütme ile ilgili sorunum vardı ve orada da daha çok çevremde deneyimsiz yöneticiler deneyimsiz arkadaşlar olduğu için onlardan yeteri kadar yararlanamadım. Yoksa bölüm başkanlığına bir uyumsuzluk süreci söz konusu değildi, en basiti 2547 sayılı YÖK yasasını ben daha bölüm başkanı olmadan önce çok iyi biliyordum, çünkü daha önce bölüm başkanlığının asistanlığını yapmıştım...'(Mert ile görüşme,2018)

Bu anekdotlar dışında, yapılan görüşmeler sonucunda çıkan kodlarda ders seçimi konusunda zorluk yaşatan öğretim elemanlarının, öğrencilere danışmanlık konusunda

ve ilgili dersin içeriğini doldurma alanlarında gerekli özeni göstermedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumla baş edebilme yetisi sonraki temalarda ele alınacaktır.

4.1.1.2. Bölüm Başkanlarının Ast Üst Kademelerle İletişimi ve Yönetme Becerisi

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizinde bölüm başkanlarının alt üst kademelerle iletişimi ve yönetme becerilerinde bazı zorluklar yaşadığı bulgularına ulaşılmıştır. Bölüm başkanları öğrenci problemleri, akademisyen problemleri ve üst yönetim problemlerini çözmekte zorluklar yaşarken, bazıları ise hocaların derslere atanma süreçlerinde tek başına karar vermede, öğrenciler ve üst yönetim arasında kalması, öğrenci üslubu, hesap verme, deneyimsiz yönetici ve iş arkadaşları gibi konularda zorluklar yaşadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Bölüm başkanı görev sürecinde aynı zamanda akademisyen olduğu için derslere de girmektedir. Ders yükü olan bölüm başkanları hem dersine girdiği öğrencilerin hem de tüm bölümün öğrencilerinden sorumludur. Öğrencilerin istek ve şikayetlerini dinleyerek onlara bir cevap arayışı içine girmektedir. Bölüm öğrencilerinden sorumlu olduğu gibi bölümün öğretim elemanlarından da sorumludur. Bazı öğretim elemanları geliş gidiş saatlerinde sorun yarabilmektedir, bu durum dersin aksamasına sebep olmaktadır ve bu tip sorunlarda ders doldurulması gerektiği zaman yine bölüm başkanının ayarlama yapması gerekmektedir. Aynı zamanda üst kademeye de hesap vermek durumunda kalmaktadır. X üniversitesinde görev yapan Can belirttiği gibi öğrencilerin ve akademisyenlerin sorumluluğunu almaktadır.

'...Her dersin öğrencisinin gelip bir şeyler danışması, şikayet etmesi ve memnun olmadığı bir şeyi dile getirmesi mümkün olabiliyor. Onun dışında hocalardan da sorumlu hissediyoruz kendimizi ve daha önce sadece kendi giriş çıkışlarımızla ilgilenirken bu sefer diğer hocalarında acaba geç mi geldiler erken mi çıktılar, bölümde işleri bitirdiler mi bitirmediler mi gibi...'
(Can ile görüşme, 2018)

Bölüm içinde bazı anlaşmazlıklar ve yanlış anlaşılmalara söz konusu olabilmektedir. Bazı öğretim görevlileri diğer öğretim görevlilerine göre fazla ders yükü olduğunu düşünmektedir. Bulgulara bakıldığında ise çoğu bölüm başkanı yaşanan problemleri yüz yüze konuşarak, birlikte çözüm üreterek çözme taraftarı

olmaktadır. Sorunları dile getirmemek bazen yanlış anlaşılmalara sebebiyet verdiğini düşünmekte olan Z üniversitesinde görev yapan Ecem, bu durumu aşağıda belirttiği gibi akademisyenlerden açık sözlülük beklediğini belirtmiştir.

'...alt kademededen açık sözlülük bekliyorum, bir sıkıntı varsa hep söylüyorum hocalarıma konuşalım ya da idareci arkadaşlara gelin konuşalım neyse sorun neyse problem bir arada çözüm üretelim her hangi bir yanlış anlaşılma olabilir ne bileyim fazla ders yükü olabilir. Yaşanılan artı ya da eksi tamamen yüz yüze konuşarak çözme taraftarıyım...' (Ecem ile görüşme, 2018)

Eğitim fakültelerinde gelecekte öğretmen olacak öğrenciler için uygulamalı stajlar yapılmaktadır. Bu öğrencilerin staj yerleri, ne zaman başlayacağı staj durumları akademisyenler tarafından takip edilmesi gerekir. Bununla beraber not ortalamaları, ders takipleri, öğrencinin derslere devamı da önem arz etmekle birlikte yine akademisyenler tarafından takip edilmesi gerekmektedir. Bazı akademisyenler bunları göz ardı etmektedir ve bölüm başkanları görev dağılımındaki sorumlulukları yerine getirmeyen akademisyenler olduğunda genel bir öğrenci bilgisine tek başına hakim olamamaktadır. Bölüm başkanı bölümündeki öğrencilerin stajından ders kontrollerine kadar hepsinden sorumludur. Q üniversitesinde bölüm başkanı olarak görev yapmakta olan Aslı ise bu tip durumları daha iyi takip edebilmek için bir öğrenci takip sisteminin olması gerektiğini görüşlerinde belirtmiştir.

'...Kaç kişi seneye staja başlayacak, kaç öğrencinin ortalaması 2' nin altında Biz sürekli öğrencilerin takibini yapmak zorundayız, not kontrollerini yapmak zorundayız, kaç öğrenci okula kayıtlı ama gelmiyor. Öğretmenlerden bilgi almamız gerekli. Bir öğrenci takip sistemimizin olması lazım...' (Aslı ile görüşme, 2018)

Özel üniversiteler ve devlet üniversitelerine devam eden öğrenciler arasında sosyokültürel düzey, sosyoekonomik düzey ve kişisel sebeplerden kaynaklı farklılıklar bulunmaktadır. Öğrencilerin eğitimlerine karşı tutumları bu sebeplerden kaynaklanarak değişiklik göstermektedir. Bu tip durumlar bölüm başkanlarının görev sürecinde zorluklar yaşamasına sebep olmaktadır. Y üniversitesinde bölüm başkanı olarak görev yapmakta olan Arzu görüşmede bu durumu şu şekilde belirtmiştir.

'...Buna özel olarak program başkanlığı ile ilgili yaşadığım sorun özel üniversitelerde öğrencilerin program başkanına isteklerini çok kolayca, fütursuzca yapılabildiğini görüyoruz. Mesela devlette biz dekan, rektör görmezken burada direk gidip rektörlüğe şikayet edebiliyorlar. Buradaki o standartları oturtmaya çalışıyoruz. Akreditasyon sürecine girdiğimiz içinde çok kolay yapamıyorlar ama o şeffaflık adı altında tartışılan bir çok şey var, şeffaf olmalı, öğrenci neye göre not aldığını kesinlikle bilmeli ama öğretmenin de şikayet ederken ya da birinin görevini şikayet ederken belli standartların üzerinde olması lazım ki o durumun üzerine gidebilmeli veya öğrenci de belli kriterlere dayalı olarak, kafasına göre buna gidemeyeceği gerçekten elinde kanıtlarla gitmesi gerektiğini ve bunu mutlaka saygı ve üslup çerçevesinde yapması gerektiğini sağlamaya çalışıyoruz. Bu tabii yine Türkiye genelinde bir sorun. Üslup problemi. Bu da öğrencilerin vakıf üniversitesinde hocalara da istediğimizi yaparız, seçebiliriz. Bize mesela bölüm başkanı olarak biz o hocayı sevmiyoruz diyebiliyorlar biz de bunu dinlemek zorundayız, tabii değiştirmiyoruz o ayrı mesele ama bunu dinlemek zorundayız. Bunu dünyanın her yerinde dinliyorlar evet ama onların dediklerine göre tabii ki değişmiyor yani biz bu anlamda bir hocaysanız bu konudaki yetkin kişiyi hoca olarak biz atıyoruz...' (Arzu ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları sonuç olarak belirtmiş oldukları önemli kısımlarda ast üst dengesini korumayı deneme yanılma yoluyla ve iletişimlerini güçlü tutarak dengeyi bulmaya çalışmaktadırlar.

4.2. Alt problem 2: Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar nelerdir?

İstanbul'da özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum süreçlerinde yaşadıkları durumları ve liderlik ile ilgili algılarını açığa çıkarabilmek amacıyla ikinci alt problemimiz 'Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar nelerdir?' olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin altında bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar ana teması ve 3 alt tema ortaya çıkmıştır.

4.2.1. Tema 2: Bölüm Başkanlarının Göreve Uyum Sağlama Sürecinde Yaşadıkları Zorluklar

Bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşanan zorluklar teması kapsamında bölüm içerisindeki üyelerle işbirliği, bölüm başkanlarının liderlik davranışları, yansıtıcı uygulamalar yolu ile profesyonel gelişim alt temaları oluşturulmuştur. Bu temaların altında toplanan kodların, göreve uyum sağlama süreci ve bölüm içerisinde yaşanan problemler, bölüm başkanlarının zamanı yönetme ile ilgili problemleri ve akademik kimlik karmaşası alt problemlerine ayrılarak çarpıcı sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

<p>Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar nelerdir?</p>	<p>Tema 2: Bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar.</p> <p>2.1. Göreve uyum sağlama süreci ve bölüm içerisinde yaşanan problemler</p> <p>2.2. Bölüm başkanlarının zamanı yönetme ile ilgili problemleri</p> <p>2.3. Akademik kimlik karmaşası</p>	<ul style="list-style-type: none">• grup elemanlarını tanımamak• çatışma• cephe alınması• değişmek• paylaşım olmaması• görevlerin üzerine kalması• kararsızlık• aksaklıklar• beklentiler• bilgisizlik• önemsenmeme• farklı tepkiler• sert eleştiri• tek başına karar• arada kalmak• yanlış kararlar• iletişim• az kişi olmak• kısır döngü• ani değişen planlar• alınan kararların hemen uygulanamaması• aynı anda çok iş• istenilen işi kısa sürede bitirmek• az kişi olma• geliş gidiş saatleri• idari süreç• organizasyon• hem lider olup hem akademisyen olmak• akademik kimlik
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • siyasi kaygı • doçentlik süresi • istenilen etkinliğin kabul edilmemesi • derslerin sorumluluğu • liderlik konumunu korumak • önceden arkadaş olduğunuz kişilerin yöneticisi olmak • hiyerarşik düzenin atlanması • deneme yanılma
--	--	---

Tablo 4.2.2.1: Alt problemler, Temalar, Alt temalar ve Kodlar

4.2.1.1. Göreve Uyum Sağlama Süreci ve Yaşanılan Problemler

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizinde bölüm başkanının göreve uyum sağlama süreci ve bu süreçte yaşanan problemlerde, grup elemanlarını tanımamak, çatışma, cephe alınması, değişmek, paylaşım olmaması, kararsızlık, bilgisizlik, siyasi kaygı, istenilen etkinliğin kabul edilmemesi, önceden arkadaş olunan kişilerin yöneticisi olmak, lider konumunu korumak, derslerin sorumluluğu, yanlış kararlar, tek başına karar, iletişim, sert tepkiler, önemsenmeme, hiyerarşik düzenin atlanması gibi konularda zorluklar yaşadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına bakıldığında daha önce arkadaşı olduğu kişilerin yöneticisi olan bölüm başkanlarının bazı zorluklar yaşadığı görülmektedir. Bölüm içindeki üyeleri anlayıp, bazı konularda esneklik gösterdiğinde iyi niyetinin suiistimal edildiği görülmüştür. Bu durumlarda bölüm başkanları üst yönetim ile bölüm üyeleri arasında kalarak bazı sıkıntılar yaşamaktadır. X Üniversitesinde görev yapan Can bu tip durumlarda zor durumda kaldığını, onlara anlayışlı davrandığında taleplerin daha da çok arttığından yakınmıştır. Can verdiği anekdotla bu durumu belirtmiştir.

'...Arkadaşken daha eşit bir ilişkide olduğunuz bir insan şimdi bölüm başkanı olduğunuz da o arkadaşlığınıza dayanarak giriş çıkış saatlerini esnetmek isteyebilir. Bazı günler gelmemek isteyebilir, bölüm içi kuralları uygulamak gerekirse burada bizim bir boş günümüz yok, mesela herkes giriş ve çıkış saatlerine göre gelir ama bir yandan ben de hocayken, dinlenme ihtiyacı hisseden biri olduğum için gelip de bunları unutamam. Nasıl o dinlenme ihtiyacını hissettiysem arkadaşımın da o ihtiyacı hissetmesi normal. Bunları gayri resmi olarak izin verdiğimiz oluyor. Bu durum sıklaşırsa o zaman arada kalmış hissediyorum kendimi. Ben ilk başlarda daha yumuşak davranırken,

eğer abartılıyorsa bu talepler açık açık konuştum. Benim de zor durumda kaldığımı, biraz daha anlayışlı olması gerektiğini, yarın öbür gün yukarıdan bir giriş çıkış saatlerinin kontrol edildiği durumlarda hesabının bana da sorulabileceğini, beni zor durumda bırakmaması gerektiğini o arkadaşlara kibarca söyledim. Anlayan oluyor anlamayan oluyor şuana kadar sorunlar yaşamadım...' (Can ile görüşme, 2018)

Görev öncesinde arkadaş olunan kişilerin yöneticisi olmak bazı konularda bölüm başkanlarında karmaşa yaşamalarına sebep olduğu araştırma bulgularında görülmektedir. İşlerin bütün denetimi bölüm başkanının görevi iken sorumlulukları paylaşmada karmaşa yaşayan Q üniversitesinde görev yapan Zeynep verdiği anekdotla durumu şu şekilde anlatmıştır.

'...Bütün işlerin hepsinin denetimi benden mi geçmeli sorumluluk vermeli miyim yoksa bütün sorumluluğu ben mi almalıyım sürecinde tabi bir de iş arkadaşlarınızla hem arkadaşsınız hem onların yöneticilerisiniz oradaki karmaşa yani o ikisini ayırmak bazen güç oluyor. Çünkü yine dediğim gibi herhangi bir şey olduğunda sorumlu sizsiniz aynı zamanda bunlar benim için biraz karmaşa yarattı yani hem arkadaş olmak, hem uyum içinde iş birliği içerisinde çalışıp hem de lider konumunuzu korumak bazen bir karmaşaya neden oldu benim için...' (Zeynep ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının çözmekte zorlandıkları konulardan bir tanesi de bağlı buldukları bölümün dekanlık ve yönetim kademesinde beklenen ilgi ve alakayı görememesinden kaynaklanmaktadır. Her bölümün kendi içinde mücadele ettiği problemler gözlemlenmektedir. Arzu'nun belirttiği problem bunlara örnektir. Farklı anabilim dalları içerisinde de buna benzer örnekler yaşanmaktadır. Bölümün alanıyla alakalı olarak belirlenen durum Y üniversitesinden bölüm başkanı Arzu'nun yaşadığı probleme örnek olarak verilebilir.

'...Daha önemli görülen bölümler vardır ama en çok atama, özel eğitim ve okul öncesinden yapılır. Eğitim fakültelerinde bu da başka bir avantaj tabi ki, bu durum alandaki açıklıkla da alakalı ama alandaki açığa rağmen tanımıyorlar. Birçok üniversitede aslında eğitim fakültesinde en aktif olan bölümdür. Dolayısıyla burada da o akreditasyon süreci ya da bölümü saydırma alanında fakülte genelinde değil ama rektörlük veya üniversite

genelinde ciddiye alınmak konusunda sıkıntılar yaşıyoruz. Ciddiye almayacak bir şey yok, insanların bilgisi yok, bilgisi olmayınca da fikri yok ve yanlış düşünüyorlar. Olumsuz otomatik düşünüyorlar. Eleştiriyorlar. Bakıcılar bölümü falan gibi...'(Arzu ile görüşme, 2018)

Üniversitelerin kendi içerisinde belirli bir hiyerarşik düzeni vardır. Araştırma bulgularına bakıldığında bazen sorunlarla karşılaşan akademisyenlerin hiyerarşik düzene uymadan üst yönetimlerle ilişki kurduğu gözlemlenmiştir. Bu durumla sıklıkla karşılaşan bölüm başkanları kendilerine karşı yapılan kişisel bir sorun olduğunu düşünmeye başlamıştır. X üniversitesinde görev yapan Melek bu durumu verdiği anekdotla belirtmiştir.

'...Belirli hiyerarşik yapılar var, üniversitenin içerisinde bazı kişiler mesela beni atlayarak bir üste giderek işlem yapıyor. Bu konuda da aslında sürekli olarak onları uyarıyoruz, her şeyin belli bir hiyerarşik yapısı olduğunu atlayan arkadaşlarımız var, mesela bunlarla ilgili açık bir biçimde birkaç kere söyledik, bazılarının benimle ilişkili olup olmadığını düşündüm, bazılarının amaçlarını düşünmeye çalışıyorum, neden böyle yaptıklarını. Kişisel olarak bana yönelik bir tavır mı genel bir davranış biçimi mi anlamlandırmaya çalışıyorum. Gerekli bilgiyi bilgi eksikliğinden kaynaklanıyorsa bilgi vermeye çalışıyorum ama ısrarla bu sorunları devam ettiren kişileri de çok da umursamama yoluna gittim...'(Melek ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları bölüm içerisinde bazı planlar ve etkinlikler yapmak istemektedirler. Bu planların ve etkinliklerin her daim kabul görmemesi konusunda bazı sıkıntılar yaşadıkları görülmektedir. Y üniversitesinde görev yapmakta olan Nehir verdiği anekdotla durumu belirtmiştir.

'...beni rahatsız eden aldığım bir kararı hemen hayata geçirememek. Bunla da tabi üst yönetim dekanlık belki dekanlığı da aştığımız halde rektörlük üst yönetim hatta mütevelliye başkanlığı gibi mekanizmalar devrede olduğundan ben herhangi bir yapmak istediğim bir şeyi düzenlemek istediğim bir etkinliği söz gelimi bu işte siyasi olur kaygısıyla söz gelimi bir etkinliğin kabul edilmemesi. Davet edeceğimiz bir misafiri önceden planladığım bir etkinlik

olduğu halde bunu yapamamam, söz gelimi bir örnek. Bu tip engelleri sorun olarak yaşadım. Sadece bunları söyleyebilirim...' (Nehir ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları iletişim konusunda bazı zorluklar yaşamaktadır. Bunun en önemli sebebinin birbirini tanımama olduğunu düşünen bölüm başkanları zamanla tanıdıkça sorunların daha kolay çözüldüğünü söyledikleri gözlemlenmiştir. Y üniversitesinde görev yapmakta olan Nehir vermiş olduğu anekdotta bu durumu belirtmiştir.

'...Bir de iletişimde bazı arkadaşlarımızla iletişimde sıkıntılarımız oldu. Bunun da nedeni tanımamak. Tanıdıkça zamanla arkadaşlarımızı, birlikte görev yaptığımız arkadaşları, başkanlığını yürüttüğüm bölümün elemanı olan arkadaşları tanıdıkça da iletişim sorunlarını da çözdük...' (Nehir ile görüşme, 2018)

Araştırma bulgularında insanları yönetirken zorluklar yaşandığı görülmüştür. Her insan olaylara farklı tepkiler verebilmektedir ve bunların hepsini ayrı ayrı kontrol altına almanın zor olduğunu X üniversitesinde görev yapmakta olan Melek verdiği anekdotla belirtmiştir.

'...şeyler farklı hocaların farklı tepkilerine alışmak ya da bunları yönetmek yönünde daha zorlandığımı söyleyebilirim yani insanları yönetme ile ilgili kısım daha zordu. Yapılan iş temposu açısından aşına olduğum bir şeydi ama insanları yönetmek kısmında biraz zorlandım...' (Melek ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanı görevini yerine getirirken alacağı pek çok karar için tek yetkili olmaktansa, ortak kararlar alacağı bir ortamın oluşmasını veya kararların alımında görev dağılımının yapılması konusunda sıkıntılarını iletmişlerdir. Pek çok karar tek başına bölüm başkanlarının omuzlarına yüklenmiştir. Bu durumu Z üniversitesinden Selin kısa bir durumla açıklamıştır.

'...yaşadığım en temel problem, herhalde karar verici olmakla ilgili sıkıntı yaşadım. Hangi dersin açılacağına karar veriyoruz, öğrencilerin yatay geçişle gelecek öğrenciye karar veriyoruz. Birçok karar var. Bunun dışında da kim hangi dersi verecek, hangi hocalar dışarıdan gelecek, bizim burada öyle kararlar da var. Bu kararları ve organizasyonu bölüm başkanının yapması gerekiyor...' (Selin ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının sadece göreve uyum sağlama sürecinde değil, sonrasında da karşılaştıkları problemlerden biri ders seçimleri ve derslerin akademisyenler üzerindeki görev dağılımlarını planlamaktır. Bu süreç içerisinde YÖK kuralları çerçevesinde açılacak temel ve seçmeli derslerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kararı alırken bölüm başkanları akademisyenlerin taleplerini, üniversitenin imkânlarını ve öğrencilerin derslere olan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hareket etdiklerini söylemişlerdir. Bu durumu Z üniversitesinden Selin kısa bir durumla açıklamıştır.

‘...hangi derslerin açılacağı, hangi seçmeli dersleri açmalıyım bunla ilgili sıkıntı yaşadım mesela seçemiyorum, her hoca farklı bir ders açmak istiyor. Benim onların içerisinde hepsini açmam mümkün değil, bazılarını seçmem gerekiyor. İşte hocaların kalbini kırmamak gerekiyor. Dışarıdan gelen hocalar var, onlara ders vermeye devam etmek gerekiyor. Bu tip organizasyonlarla ilgili, çok sık sıkıntı yaşamıştım. Onla ilgili olarak dekanımızla görüştüm...’ (Selin ile görüşme, 2018)

Öğrenciler hakkında hukuki boyutta alınan kararlar üniversite bünyesinde önemli bir durumdadır. Öğrencilerin geleceklerini belirleyecek önemli kararlar ilgili kurullar tarafından ortak bir paydada buluşarak alınmaktadır. Bu durum sadece göreve başlama sürecinde veya alışma sürecinde değil yapılan görevin her aşamasında önemli olmaktadır. Bu durumu X üniversitesinden Mert önemli bir örnekle açıklamıştır.

‘...öğrenci soruşturmaları rastgele yapılmaz, böyle bir şey yaşadık, arkadaşlarda oradan soruşturma açmışlar ama öğrenciye soruşturma doğrudan açılmaz, önce süreci oluşturmak gerekiyor, kovuşturma da soruşturmaya yer olup olmadığına karar vermek gerekiyor usulü böyledir. Arkadaşlar her hangi bir şey olmaksızın bir sınavda bir kopya ile ilgili bir şeydi, doğrudan soruşturma açmışlar. Doğrudan soruşturma açtıkları için öğrenciye yanlış bir karar vermişler, 1 aydan 6 aya kadar uzaklaştırma cezası verdiler. Bir alt cezaya kınamaya çevirdiler ama onu öğrenci kovuşturulmadan soruşturuldu, mesela bu spesifik örneklerden biri öğrencinin hayatına mal oldu, öğrenci okulu bırakabilirdi de ama ne yaptı

okul kayıt dondurdu biraz gitti okula karşı tüm sempatisini kaybetti gibi...'
(Mert ile görüşme, 2018)

Göreve uyum sağlama süreci sadece akademisyenlerin bölüm başkanlığına uyum sürecinde değil, pek çok farklı konumda görev yapan yöneticinin yaşadığı olumlu olumsuz durumları barındırır. Bu süreçte daha fazla öne çıkan zaman yönetimi konusu bir sonraki kısımda ele alınacaktır.

4.2.1.2. Bölüm Başkanlarının Zamanı Yönetme İle İlgili Problemleri

Günümüz yaşam ve çalışma koşullarında zamanı yönetebilmek ve doğru değerlendirebilmek en önemli yeteneklerden birisi olmaya başlamıştır. Çevrede bulunan pek çok uyarıcı etken ve çalışma ortamımızdaki faaliyetler bizleri farklı alanlara yönelme durumunda bırakmaktadır. Bunların yanı sıra bölüm başkanlarının birden fazla işi çoğu zaman görev dağılımı yapabilecekleri bir ekipleri olmaması sebebiyle kendilerinin tek başına üstlenmesinden kaynaklanan zamanı yönetmede zorlanma durumları ortaya çıkmıştır. Özel üniversitelerde çeşitli sebeplerle ortaya çıkan kadro eksikliği bölüm başkanlarının zamanı kontrol etmesini de dolaylı olarak etkilemektedir. Sadece yöneticilik görevini üstlenmemiş, aynı zamanda akademisyen kimliğine de devam etmek durumunda olan bölüm başkanlarının kurumlarına olan sorumluluk ve görevlerini yerine getirme öncelikleri öne çıktığından dolayı, zaman yönetimi sırasında güncel akademik gelişmeleri takip edememe problemleri ortaya çıkmıştır. Aynı anda pek çok işi yürütebilme çabası ve zorunluluğu bir süre sonra görevlerin aksaması durumunun da ortaya çıkarmaktadır. Q üniversitesinden bölüm başkanı Aslı bu durumu destekleyecek nitelikte bir yorumda bulunmaktadır.

'...yapılacak multitasking yani birçok işin aynı anda birden gelmesi mesela sizin planladığınız gibi haftanın olmaması en büyük yaşanan zorluk bir akademisyenin kendini geliştirmek, yayın yapmak, makale okumak, araştırma yapmak gibi zamanını buna harcaması lazım. Bugünüm benim, kesinlikle kendi gelişimim için olacak ama o güne acil bir belge geliyor yapılması gereken işler geliyor ve sürekli bu kısır döngüye giriyorum. En büyük zorluk yöneticilik görevinden zaman ayırıp yeteri kadar sınıfınıza dersinize hazırlamak ve mesela sınavları zamanında okuyup dönemiyorum çünkü çok daha fazla toplantıya katılıyorum, çok sık toplantı oluyor. En büyük faktör ya da zorluk time management, Türkçesi de zaman yönetimi multitasking bir çok

işle aynı anda ilgilenebilmek sonraki şey de işi yönlendirebilmek, iş yönetimi yapabilmek. Bizim bölümde çok az kişi olduğumuz için bu sıkıntıyı ben çok yaşıyorum, her bölüm böyle değil birkaç tane hoca vardır, onların arasında paylaşım olur .Görevler benim üzerimde kalıyor, bu birazcık beni zorluyordu. Yardım istemek gerektiğinde çok kolay, 'Bunu sen yapabilir misin? Rica etsem bunu da sen yapar mısın?' diye, kırıcı olmadan emri vaki olmadan görev dağılımı yapabilmek, bunu öğrenmesi gerekiyor bölüm başkanının...' (Aslı ile görüşme, 2018)

Zamanı etkili ve planlı kullanma konusunun bölüm başkanlarının hayatında önemli bir yeri olduğunu bulgularda görmekteyiz. Göreve uyum sürecinde ve sonrasında üstlendikleri görevin sorumluluklarını yerine getirmek durumunda olan bölüm başkanları özel hayatlarından feragat ederek kendilerine ayırdıkları zaman dilimlerini de çalışma hayatlarına aktarmaktadırlar. Buna örnek olarak Y üniversitesinden Tülay bu durumu açıklamıştır.

'...hafta sonlarımda ve yaz tatillerimde diğer idari görevi olmayan arkadaşlarım ofislerinde akademik çalışmalarını yaparken, ben bu çalışmalarımı kendi özel hayatımdaki vakitten kullanarak yaptım...' (Tülay ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanı Can, Tülay'ın dediklerine benzer bir açıklama yaparak öncesinde tahmin etmediği fakat görevi üstlendikten sonra karşılaştığı görev ve sorumluluklardan dolayı zamanın yetmediği ve zamanın planlamada zorlandığı ile ilgili açıklama yapmıştır. Bu durum sadece bölüm başkanlarının değil daha üst kademelerde görev ve sorumluluk üstlenen yöneticilerin de ortak problemidir. Bu problemin ortaya çıktığını desteklenen bir çok araştırma alan yazın taramalarında ortaya çıkmaktadır.

'...Zorlandım, çünkü zaman yönetimi konusunda sıkıntılar çektim. Eskiden çok daha fazla yeten zaman, yetmemeye başladı. Ekstra bir çok iş bindi, mental olarak da zorlandım ve açıkçası düşünmediğim şeyleri düşünür hale geldim....' (Can ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının öğrenci ve akademisyenlerle ilgili olarak ders seçimi, akademisyen ve ders organizasyonu gibi dönem başında ve dönem sonunda

yapmaları gereken pek çok görev ve sorumluluk vardır. Özellikle yoğun olunan bu dönemlerde mutlaka bölüm başkanlarına yardımcı olacak ve işleri ortak bir şekilde yaparak kolaylaştıracak bölüm çalışanlarına ve takım arkadaşlarına ihtiyaç vardır. Süreçte yaşanacak olası bir karışıklık durumunda doğacak sonuçlar pek çok akademisyeni ve dahası öğrencinin okul süreci için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Pek çok işi tek bir kişinin sorumluluğunda tutmak bir süre sonra sistemin olumsuz etkilenmesine yol açabilecektir. Konuyla ilgili olarak Z üniversitesinden bölüm başkanı Ecem bir anekdot bildirmiştir.

'...Yaşadığım sıkıntıların ilk başında iş yoğunluğu ve onların organize edilmesi işleri genelde dönem sonları ve dönem başları olacak şekilde planlanmıştır. Bu gelen işleri organize edip, onun sıralamasını yapıp, ondan sonra da belirtilen tarihlerde göndermiş olma ile ilgili biraz organizasyon sıkıntıları yaşadım...' (Ecem ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlığı görevinde bulunup zaman yönetimi konusunda zorlanmayan akademisyenler de mevcut olmasına rağmen, yine de akademik yayınları takip etmekte zorlandıkları, kişisel yayın hazırlamak için gerekli vakit yaratamadıkları konusunda bulgular yapılan analizler sonucunda elde edilmiştir. Bölüm başkanı olan ve zaman yönetimi konusunda zorluk yaşamayan akademisyenlerin özel hayatlarında görev ve sorumluluklarının daha aşılabılır olduğu veya uzun yıllar bu görevde kalarak zaman yönetimi konusu ile baş edebilmeyi öğrendikleri analiz edilmiştir. Bu anlamda Z üniversitesinde bölüm başkanı olan Burcu yorumu destekleyici bir durum aktarmıştır.

'...zaman yönetimi ile ilgili çok sıkıntım olmadı. Ben zaten hayatımı iş ve ev olarak ayırabiliyorum, eve çok fazla iş taşımamaya çalışan bir insanım. Ne yapıyorsam ofiste yapıyorum, belki özel hayatımda da bi aile, evlilik ve çocuk gibi başka sorumluluklarımın olmamasıyla da ilgili olabilir. Süreçte zaman yönetimi anlamında bir sıkıntı yaşamadım. İdari görevler iş anlamında biraz daha akademik yayınlarıma yer ayırmamda zorluk yarattı...' (Burcu ile görüşme, 2018)

Zamanı etkili ve planlı yönetmek yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirme aşamasında büyük kolaylık sağlamaktadır. Bu süreçte pek çok faktör olumlu ve olumsuz anlamda zamanı etkili kullanmayı etkilemektedir. Bölümde görev yapan

kişilerin sayısı, bölümde işlerin düzensiz ve plansız yürüyor olması, beklenmedik zamanlarda alınan ani kararlar ve hatta bölüm başkanlarının aile ve özel hayatı bile bu süreci olumlu ve olumsuz anlamda pek çok yönden etkilemektedir.

4.2.1.3. Akademik Kimlik Karmaşası

Bölüm başkanlığı görevi kişilerin akademik hayatlarına olumlu anlamda katkı sağlamamaktadır. Süreç içerisinde bölüm başkanlarının bölüm içerisinde yapılan çalışmaları takip etmeleri ve bu çalışmalardan yeni yayın fikirleri çıkarmak avantaj sağlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların arasında fikir birliğine varılarak bölüm başkanlığı görevinin akademisyen kimliğine yeni araştırmalar yapma anlamında katkı sağlamadığı göre çarpılmaktadır. Arzu ile yapılan görüşme sırasında bu durumu destekleyen görüş açıkça göze çarpılmaktadır.

'... Akademik çıktılara değil ama problem çözme süreçlerime ve o süreçleri hayata geçirme dolaylı yansıyabilir. Öğrencilerin veya hocaların sistemle ilgili uyum sürecine bakarken farklı tez konuları bulup, özel üniversitelerde yaşadığımız sıkıntılara dayalı olarak bu konu üzerinde araştırma yapmanın faydası olur. Konu bazında bölüm başkanlığı yapıyor olmak beni daha çok iyi bir akademisyen yapmaz tam tersine makale yazmamı da zorlaştıran bir şey çünkü daha fazla iş yükü var...' (Arzu ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının görevlerinin belirlenmesi ve sınırlarının yazılı olarak aktarılması konusunda yaşanan belirsizlik sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda ikilemde kalınan durumlar söz konusu olmaktadır. Akademik kimlik karmaşası olarak görülmesi bile görev tanımının yapılması ve görev sınırlarının belirlenmesi konusunda açık görüşler önem kazanmaktadır. Bölüm başkanları göreve gelmeden önce bölümde beraber görev aldıkları arkadaşlarına karşı göreve geldikten sonra nasıl davranmaları gerektiği konusunda ikilem yaşamaktadırlar. Bu süreçte lider veya yönetici rolüne girme konusunda kararsız kaldıkları durumlar gözlemlenmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Q üniversitesinden bölüm başkanı Zeynep aşağıdaki anekdotu paylaşmıştır.

'...ilk başta bölüm başkanının görev çerçevesi, rolleri çok kesin net ve belli değil. Liderlikte, olayları yöneten mi, onlarla koordineli çalışmayı sağlayan

yönetici gibi miyiz, yoksa asıl bölümün tüm işlerini yapacak bütün bir bölümün tüm işlerinden sorumlu kişi miyiz? Onu anlamak biraz karmaşıklaşmıştı...’ (Zeynep ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının görevleri boyunca akademik hayatlarını aksatmamaları kendi kariyerleri için önemlidir. Bu konu kapsamında sık sık zaman yönetimi kavramının öne çıktığı göze çarpmaktadır. Bunun nedeni bölüm başkanlığı görevinin akademik çalışmalara devam etmek için gerekli zamanı bulamamasından kaynaklanmaktadır. Konuyu destekleyecek şekilde Q üniversitesinden Aslı aşağıdaki açıklamayı yapmaktadır.

‘...zayıf noktamın akademik anlamda yoğunlaşmakta zorlanmak olduğunu görüyorum. Bir iş geldi mi önceliği ona veriyorum. Ondan sonra benim yine kendi planladığım işler geride kalıyor ve her hafta aciliyeti olan başka bir şey çıkıyor ortaya...’ (Aslı ile görüşme, 2018)

Akademik kimlik ve bölüm başkanlığı görevi arasında denge problemi yaşanmaktadır. Bu denge problemleri göreve başlanıldığı dönemlerde daha sık yaşanırken, görevin ilerleyen yıllarında belirli bir düzene oturmaktadır.

Bölüm başkanları, akademik çalışmalarını mümkün olduğunca idari işlerinin üzerinde tutmaya çalışırken, bu çalışmalara ayrılan zaman konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Bölüm görevleri ve idari işler bölüm başkanlarının elinde olmadan çalışmaya ayrılan zamanın büyük bir çoğunluğunu kaplamaktadır. Z üniversitesi bölüm başkanlarından Ecem bu konuyla alakalı olarak kendi yaşamından bir örnek belirtmiştir.

‘...Denge problemi mutlaka yaşanılıyor, öncelik belirlemek gerekir. Her ne kadar bu başlarda zor olursa idari ya da akademik öncelikleri belirlemek belli bir süre sonra hangisinin daha önemli olduğuna karar verip işleri de ona göre organize edip daha etkili ilerleyebildim. Benim için akademik kimlik, akademisyenlik bütün idari görevlerden önemli. Kaç tane idari görev olursa olsun akademik kimlik başka, dolayısıyla idari işler olduğu zaman da öncelik öğrenciler, öğrenci tezleri, verdiğiniz dersler, idari işleri de onların etrafında yürütmeyi baş ederek organize edebildim. İyi yürüttüğüme de

inanyorum. O kimlikleri de birbirinden tamamen ayırıyorum...’ (Ecem ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlığı görevinin yanında kendi akademik kariyerleri ile ilgili kıdem atlama durumları olan katılımcılar yoğun çalışmalarının içerisinde akademik yayın yapma imkanı bulamamaktadırlar. Bölüm başkanları akademik gelişmeleri takip etmekten ve kendi gelişimlerini sağlamaktan sorumludur. Bu süreçte beklenmedik ek işler çıkararak yapılan plan ve programların aksamalarına yol açabilir. Bu durumla ilgili olarak Z üniversitesinden katılımcı Burcu kariyerinden örnekler aktarmıştır.

‘...tam olarak uzaklaştım diyemem, o benim en sevdiğim kısmı işin, benim bu arada doçentlikte girdi, sadece idari göreve de bağlayamam. Doçentlik sürecine hazırlıktan dolayı da biraz yayın yapma kısmını ikinci plana bırakmak durumunda kaldım...’ (Burcu ile görüşme, 2018)

Akademik kariyer ve akademisyenlerin gelişimleri kişilerin bu göreve başlarken asıl amaçları arasındadır ve bu durum yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Bu süreçte bölüm başkanlarının akademik kariyerlerine ayıracakları zaman dilimleri planlanmalıdır.

4.3. Alt Problem 3: Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetici olarak yaşadıkları zorluklarla baş etme yöntemleri nelerdir?

İstanbul’da özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının göreve uyum süreçlerinde yaşadıkları durumları ve liderlik ile ilgili algılarını açığa çıkarabilmek amacıyla üçüncü alt problemimiz ‘Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetici olarak yaşadıkları zorluklarla baş etme yöntemleri nelerdir?’ olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin altında bölüm başkanlarının yaşadıkları zorlukların üstesinden gelme yöntemleri teması ve 3 alt tema ortaya çıkmıştır.

4.3.1. Tema 3: Bölüm Başkanlarının Yaşadıkları Zorlukların Üstesinden Gelme Yöntemleri

Bölüm başkanlarının göreve uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorlukların üstesinden gelme yöntemleri teması kapsamında bölüm içerisindeki üyelerle işbirliği, bölüm başkanlarının liderlik davranışları, yansıtıcı uygulamalar yolu ile profesyonel gelişim alt temaları oluşturulmuştur. Bu temaların altında toplanan kodların, bölüm başkanlarının bölüm içerisindeki üyelerle iş birliğinde, liderlik davranışlarında ve yansıtıcı uygulamalar yolu ile profesyonel gelişimlerinde çarpıcı sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4.3.1.1: Alt problemler, Temalar, Alt temalar ve Kodlar

Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yönetici olarak yaşadıkları zorluklarla baş etme yöntemleri nelerdir?	<p>Tema 3: Bölüm başkanlarının yaşadıkları zorlukların üstesinden gelme yöntemleri</p> <p>3.1 Bölüm içerisindeki öğretim elemanları ile işbirliği</p> <p>3.2. Bölüm başkanlarının liderlik davranışları</p> <p>3.3. Yansıtıcı uygulamalar yolu ile profesyonel gelişim</p>	<ul style="list-style-type: none">• tartışma ortamı oluşturmak• yüz yüze konuşmak• fikir alışverişi• dürüstlük• açıklsözlülük• mesai dışında iletişimde olma• sadık olmak• saygı• tolerans• egolu olmamak• şikayetçi olmamak• denge kurmak• öncülük etmek• üst yönetimi bilgilendirmek• domine etmemek• görev bilinci oluşturmak• çevreden yardım• uyarmak• demokratik olmak• gençlere fırsat tanımak• otoriter olmak• empati yapmak• farklı sektörlere danışmak• zamanı yönetmek• bilgi almak• ikna etmek
---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • soğukkanlı olmak • hoşgörü • kırılcı olmamak • emrivaki yapmamak • not skalası hazırlamak • portfolyo oluşturmak • rapor yazmak • örneklendirmek • dosya tutmak • yazarak çalışmak • liste yapmak • işaret koymak • zihin boşaltmak • özveri • görev tanımını doğru yapmak • paylaşmak • iş birliği • ortak karar • aidiyet duygusu • çatışmamak • ortak başarı • ortak cevap • aile olabilmek
--	--	--

4.3.1.1. Bölüm İçerisindeki Öğretim Elemanları ile İşbirliği

Bölümlerde ve anabilim dallarında akademisyenler belirli görev dağılımlarını üstlendikleri zaman bölüm başkanlarının iş yükünü almaktadırlar. Bölüm başkanlarının yoğun görevlerine uyum sürecinde takım arkadaşlarının desteğiyle daha doğru kararlar verdikleri göze çarpmaktadır. Görevin ilk zamanlarında bölüm başkanları karar alırken yalnız veya takım arkadaşlarıyla karar verme konusunda ikilemde kalsalar da X üniversitesinden Melek ile görüşme sırasında verdiği anekdotta takım arkadaşlarıyla birlikte karar vermenin daha makul olduğunu belirtmiştir.

'...Uyum sürecinde belki en çok zorlandığım şey yönetime diğer arkadaşların ne kadar dahil olacağı, her hangi bir karar verilirken bu kararı daha çok ben mi vermeliyim yoksa diğer arkadaşlarla birlikte mi vermeliyiz diye düşünüyorum ama bu birlikte karar verme süreci çok daha makul...' (Melek ile görüşme, 2018)

Mert ile yapılan görüşme sırasında bölüm içerisindeki üyelerle işbirliğinden ziyade onlarla sistematik çalışmanın ve her şeyi zamanında yaparken karşılıklı bölüm arkadaşlarıyla taleplerimizi aktarmalı ve süreci yönetirken koordinasyonu sağlamak için farklı bölümler ve kurumlarla da işbirliği yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

'...sistematik çalışıyoruz yani her şeyi zamanında yapmak her şeyi doğru yapmaya çalışarak, işi takip etmek. Muhatap olduğunuz kurumlarla ilişkilerimizi iyi tutmak, onlarla mutlaka iş birliği yapmak, kurum içerisinde de muhatap olduğumuz birimlerle koordinasyonu sağlamak, eş zamanlı eş güdümlü çalışmak önemli. Onların taleplerini anlamaya çalışmak, kendi taleplerinizi anlatabilmek üzerine bu şekilde süreci yürütüyoruz ...'(Mert ile görüşme, 2018)

Fakültelerde görev ve sorumluluklarını yerine getiren anabilim dalları örgütsel temellere dayanmaktadır ve bu örgüt yapılarında bölüm başkanları lider konumda olmalıdır. Bu liderliğin en belirgin özelliklerinden birisi, liderin başarıyı bütün örgüt elemanlarının çalışmaları sonucunda ortak bir emeğin ürünü olarak görmeleridir. Örgütler içerisinde iş birliğinin önemini Q üniversitesinden bölüm başkanı Zeynep açıklamıştır.

'...Başarı da hepimizin, başarısızlık da hepimizin iş birliği içine girerek yapmalıyız...'(Zeynep ile görüşme, 2018)

Birlikte çalışma ortamının sağlanmasındaki temel amaç, iletişim odaklı çalışma yaparak, ben merkezli olmaktan çıkarak ortak hedef öğrencilerin eğitimi olmalıdır. Süreç içerisinde yaşanan pek çok olumsuzluk ve imkansızlıkların üstesinden gelinmesi ve katlanılması öğrencilerin kaliteli eğitim almasına katkı sağlayacaktır. Q üniversitesinden Aslı konuyla ilişkili olarak uygulamasından söz etmiştir.

'...bizim birlikte çalışmamız lazım, takım olmamız lazım. Bunun içinde iletişim odaklı gitmemiz lazım. Ben merkezli değil, biz merkezli olmamız gerekli, öğrenci merkezli olmamız gerekli, bunları öğrendim ve yapıyorum açıkçası...'(Aslı ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları bölümü oluşturan akademisyenlerle olumlu bağlar kurarak, iletişim içerisinde olmalıdır. Bu olumlu iletişim durumu hem bölüm dinamiklerinin yükselmesi hem de akademik takvim çerçevesinde belirlenen programların faydalı

şekilde yürütülmesi açısından önemlidir. Bölüm başkanı Ecem bu konuyla ilgili kendi görüşlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

'...Tüm hocalarla her şeyi bir arada konuşarak, bütün toplantılarda ders dağılımlarını, staj uygulamalarını ve her şeyini bir arada konuşarak birlikte karar vererek artıları eksileri tartışarak birlikte karar verdik. Bu kararları da birlikte verdiğimiz için dekanlığa bu şekilde sunarak sene boyunca pürüzsüz programda ilerledik...' (Ecem ile görüşme, 2018)

Bölümü oluşturan akademisyenlerin bölümde kendi istek ve önerileriyle görev ve sorumluluk alması, bölüm başkanlarının olumlu kararlar alarak, liderlik vasıflarına uygun bir biçimde davranması her işin planlar ve programlar dahilinde yürütülmesine yardımcı olacaktır.

4.3.1.2. Bölüm Başkanlarının Liderlik Davranışları

Bölüm başkanları süreçte özel üniversitelerin pek çok görev ve sorumluluğunu üstlendikleri için eş zamanlı gelen işleri yaparken ve bu görev dağılımlarını sağlarken otoriter olmakla, demokratik olmak arasında kalabilirler. Bölümün pek çok dinamiğini göz önünde bulundurarak gerekli iş bölümünü yapan bölüm başkanları liderlik sürecinde dengeyi korumaya çalışmaktadırlar. X üniversitesinden Melek süreçte yaşadığı ikilemele ilgili bilgi vermiştir.

'...eş zamanlı aynı talepler farklı kişilerden geliyor ve onları dengeleyemeyebiliyoruz, bu tür durumda da biraz otoriter mi olmak, yoksa biraz daha demokratik mi olmak o arada zaman zaman bocalıyorum. Bir de burada farklı dinamik var, onları da dengede tutmaya çalışıyorum...' (Melek ile görüşme, 2018)

Kurumların ve örgütlerin yönetiminde, yöneticinin ve örgüt elemanlarının sağlıklı iletişimin çok önemli olduğu uygulamalarla kanıtlanmıştır. İletişim kurmak toplulukları yöneten liderlerin en önemli özelliklerinden biri olmaktadır. Bunun yanında yapılması planlanan işlerin ertelenmeden zamanında teslim edilmesi oldukça önemlidir. Bölüm başkanı Mert bu duruma vurgu yapmaktadır.

'...mümkün merteye yüz yüze görüşüp bu sorunları çözmeye çalışıyoruz ve en önemlisi benim için bu sorunların üstesinden gelmek, zamanı değerlendirmek ve ertesi güne bırakmak değil, o an bitecek o iş...' (Mert ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının çoğu zaman yoğun işleri sebebiyle sakinliklerini koruyamadıkları durumlar yaşadıkları görülmektedir. Süreci doğru yönetebilmek ve kişilerin takım içerisinde görevlerini doğru yerine getirebilmelerini sağlaması için takım arkadaşlarını motive etmeleri gerektiğini ve hoşgörü çerçevesinde, en zorlu dönemlerde bile empati kurarak davranmaları gerektiğini düşünmektedirler Y üniversitesinden Nehir sürece dair anlamlı tespitlerde bulunmaktadır.

'...soğuk kanlılık, zamana bırakma hemen fevri bir davranış yerine bunu da hoşgörü ile karşılamak, çünkü hoş gördüğünüz zaman devreye empati giriyor, karşıda ki kişiyi anlamak giriyor. Bu çatışmayı da engelliyor. Bir taraftan karşıdaki kişiyi ikna etme yöntemlerinden de birisi bu...' (Nehir ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının süreci yönetirken yaşadıkları durumlardan birisi de bölüm arkadaşlarının davranışlarını anlamlandırma durumunda kişisel mi ya da işe karşı bir durum mu olduğu konusunda ikilemede kalmalarıdır. Bölümde görevlere karşı kişilerin verdiği tepkiler kişisel algılandığı takdirde bu durum çatışmalara yol açabilecek sonuçlar getirebildiği gözlenmiştir. Bölüm başkanlarının da görevlerini yerine getirirken işleri ego savaşına çevirmeleri olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Q üniversitesinden bölüm başkanı Zeynep oluşacak olumsuz durumların önüne geçmek için konuların sürecini ayrıntılı düşünerek ve bölüm üyelerinin olaylar karşısında verdikleri tepkileri kişisel algılamayarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmıştır.

'...bir şeye öncülük yaptığımda yada birileri benim söylediğimi yapmadığında bunu kişisel mi algılıyorum yoksa görevsel mi, bu çok önemli kişiliğimi bu pozisyondan tatmin etmiyorsam veya kişilerin yapmadığı şeyi bana karşı bir saygı duymuyorlar beni saymıyorlar olarak görürsem o zaman bu işler sarpa sarar, fakat kişilere tavrımla ve zaman içinde bunu açıkladığımda o zaman çok güzel oluyor...' (Zeynep ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları örgüt elemanlarıyla sıklıkla bir araya gelmeye çalışmaktadır. Liderlik uygulamalarından biri de örgüt elemanlarının ihtiyaçlarını daha yakından tanıyarak, onların kişisel donanımlarına göre görev dağılımı yapılmasıdır. Bunun yanında örgüt üyelerinin motivasyonunu yüksek tutmak için sıklıkla bir arada zaman geçirmenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bölüm üyelerinin bir arada bulunması sadece bölüm işlerinin değil, öğrencilerin eğitim kalitelerinin de artması için önemli olduğunu düşünmektedirler. Ekip çalışmalarında liderin ekibin ihtiyaçlarını tespit etmek için sıklıkla bir araya gelmeleri ve koordineli hareket etmeleri gerektiğini düşünen. Bölüm başkanı Aslı yönetim sürecinde birlikte hareket etmenin ve sıklıkla bir araya gelmenin önemini vurgulamıştır.

'...sık sık iletişimde olmak için birlikteyiz, bir takımız ve mesela öğlen yemeklerini birlikte yemek, her gün olmasa da haftada mutlaka bir iki kere bütün hocalarla bölüm olarak bir araya gelmek, paylaşımlar da bulunmak dersler hakkında konuşmak, öğrenciler hakkında konuşmak....' (Aslı ile görüşme, 2018)

Yönetim sürecinde her bölüm başkanının liderlik özelliklerini göstermeleri ve bu uygulamaları zamanında yapmaları beklenemez. Sürecin daha sağlıklı yürütülebilmesi için liderlik ve yöneticilik arasındaki seçimi yapmaları, ikilemde kalmamaları daha anlamlı sonuçlar getirecektir.

4.3.1.3. Yansıtıcı Uygulamalar Yolu ile Profesyonel Gelişim

Bölüm başkanlarının süreci yönetmeye başladıkları ilk yıllarında her yöneticide gözlemlendiği gibi zorlandıkları ve karar vermekte güçlük çektikleri ikilemler yaşanmıştır. Görüşmeler sırasında bu süreci nasıl atlattıkları ve süreçte hangi durumlarla karşılaştıklarına dair ipuçları veren konuşmalar gerçekleşmiştir. Süreçte yaşanan problemlerin atlatılması ve problemlerden olumlu çıkarımlar yapılabilmesi için her yönetici kendisine uygun bulduğu yöntemi uygulamıştır. Bölüm başkanı Melek yaşananların üstesinden gelebilmek ve doğru kararlar alabilmek için farklı sektörlerden kişilere danışarak karşılaştırmalar yapılması yolunu seçmiştir. Bunun yanında geçmiş zamanlarda yaşanan durumların gelecekte yaşanılacak duruma ışık tutması için karşılaştırmalar yaptığından söz etmiştir.

'...eşime danışıyorum ya da arkadaşlarımla konuşarak, farklı iş dışındaki kişilerden de, farklı sektörler de çalışan kişilerden gözlemleri ile ilgili bilgi almaya çalışıyorum. Geçmiş yaşantılarımı düşünüyorum, daha önceki çalıştığım kurumda ya da daha önceki bölüm başkanlarım nasıl yapıyordu, ben bir bölüm üyesi olarak nasıl hissediyordum daha farklı nasıl olabilir, böyle birçok şeyi düşünerek sorunu çözmeye çalışıyorum...' (Melek ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlığının öncesinde ve sonrasında da kişilerin yasaları, kanunları ve örgüt elemanlarının özlük haklarını iyi bilmesi karşılaşılabilecek durumların resmi anlamda üstesinden gelmek için oldukça önemlidir. Bölüm başkanı Mert görevi öncesinde bölüm başkanının asistanlığını yaptığından dolayı 2547 sayılı YÖK yasasını oldukça iyi bilmesinin faydalarını görevi sırasında görmüştür. Bu örnek sadece bölüm başkanlığı için değil kişilerin çalışma hayatlarında resmi çerçeveyi iyi bilmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Resmiyete ve kurallara dayanan problemler yasalara dayanılarak çözülebilmektedir.

'...bölüm başkanlığına bir uyumsuzluk süreci söz konusu değildi, en basiti 2547 sayılı YÖK yasasını ben daha bölüm başkanı olmadan önce çok iyi biliyordum, çünkü daha önce bölüm başkanlığının asistanlığını yapmıştım...' (Mert ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları lider olma süreçlerinde danışmak istedikleri tecrübeli kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu süreçte güvendikleri isimlere danışarak onların tecrübelerinden faydalanmak istemektedirler. Bu durumda onlara mentörlük yapacak kişileri kendi imkânlarıyla, yakınlık buldukları kişilerden seçmektedirler. Bölüm başkanı Selin durumla ilgili olarak farklı bölüm başkanlarından ve kendi yöneticilerinden yardım aldığından söz etmiştir.

'...diğer bölüm başkanı arkadaşlara danışıyorum. Kendi yöneticime, dekanlığa kararları beraber vermeye çalışıyoruz. Dışarıdan yardım aldım...' (Selin ile görüşme, 2018)

Akademisyenler zaman içerisinde kendi kariyerlerinde adım atmak ve kendi kişisel gelişimlerini arttırmak için yöneticilik yapma deneyimi isteyebilirler. Bu süreçte bilgilerini uygulama imkanı bulmak isteyen akademisyenler hem kendi keşif

süreçlerini gerçekleştirmek hem de kişisel gelişimlerinin bir parçası olarak liderlik deneyimini yaşamaktadırlar. Burcu yöneticilik sürecine kendi isteğiyle giren, bunu kişisel gelişimi olarak gören ve bu süreci merakla bekleyen bir bölüm başkanı olduğundan bahsetmektedir.

'Aslında benim için kendimi keşif süreci gibiydi o açıdan çok seviniyorum bazı şeyleri yapabildiğimi görmek, 'Böyle bir idari yönetim yapabiliyor muyum?' zaten kabul etmekteki amacım da oydu. Yöneticiliği, kendimi görmektir...' (Burcu ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlığının görev ve sorumluluklarını alan akademisyenler iş yüklerinin üstesinden gelebilmek için planlı ve programlı hareket etmek durumundadırlar. Her bölüm başkanının kendi uygulaması vardır ve bölüm başkanı Can bu süreci atlatabilmek için yazarak çalışmaya başladığından, planlı ve programlı hareket etmeye başladığından söz etmiştir.

'... işleri zamanında yapmaya çalışarak, son ana bırakmamaya çalışarak baş etmeye çalışıyorum ya da yazarak çalışıyorum artık, mesela bütün sorumluluklar üst üste bindiğinde artık kafamda tutamıyorum. Normalde zihinsel olarak birçok şeyi aklımda tutarım, birçok aynı şeyi aynı zamanda yapabilirim zihinsel olarak ama bunlar arttıkça yazarak çalışmaya başladım...' (Can ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanlarının pek çok zorluğu çeşitli uygulamalarla atlattırmaya çalıştıkları, kendi yöntemlerini geliştirdikleri ve süreçte danışacak bir mentöre ihtiyaç duydukları görüşmeler sonucunda elde edilmiş bulgular arasındadır.

4.4. Alt Problem 4: Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yaşadıkları görev süreçleri ile ilgili görüşleri nelerdir?

İstanbul'da özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yaşadıkları görev süreçleri ile ilgili görüşlerini açığa çıkarabilmek amacıyla dördüncü alt problemimiz 'Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yaşadıkları görev süreçleri ile ilgili görüşleri nelerdir?' olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin altında bölüm başkanlarının yaşadıkları görev süreçleri ile ilgili görüşleri teması ve 2 alt tema ortaya çıkmıştır.

4.4.1. Tema 4: Bölüm Başkanlarının Görev Süreçleri ile İlgili Görüşleri

Bölüm başkanlarının görev süreçleri ile ilgili görüşleri teması kapsamında bölüm içerisindeki farklılaştırılmak istenilen durumlar, görev öncesi eğitsel süreç alt temaları oluşturulmuştur. Bu temaların altında toplanan kodların, bölüm başkanlarının görevlerinin daha iyi bir ortamda yapılmasıyla alakalı çarpıcı sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4.4.1.1: Alt problemler, Temalar, Alt temalar ve Kodlar

Özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının yaşadıkları görev süreçleri ile ilgili görüşleri nelerdir?	Tema 4: Bölüm başkanlarının görev süreçleri ile ilgili görüşleri 4.1. Farklılaştırılmak istenilen durumlar 4.2. Görev öncesi eğitsel süreç	<ul style="list-style-type: none">• dosya tutmak• dosya takibi yapılması• öğretmen takip sistemi• fazla özverili olma• bütün yükü üstlenme• birlikte hareket etme• özgür bırakmak• birlikte hareket etmek• görev tanımını önceden bilmek• idari eğitim• deneme yanılma ile öğrenmek• yeni açılan bölüme bölüm başkanı olmak• oturmamış düzen
--	--	--

4.4.1.1. Farklılaştırılmak İstenilen Durumlar

Bölüm başkanlarının yaşadıkları tecrübelerden yola çıkarak kendi davranışlarında ve gelişimlerinde değiştirmek istedikleri, süreçte fark ederek rahatsızlık duydukları durumlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bölüm başkanı Can zaman zaman öncesinde arkadaşlık yaptıkları çalışma arkadaşlarına yöneticilik yapma sürecinde ılımlı davranmanın ve sürekli rica ederek yaklaşmanın zararlarını gördüğünden söz etmektedir. Her bölüm başkanı ve her örgüt şeması için bu durum geçerli değildir. Verilen örnekte olduğu gibi yumuşak davranmanın, rica etmenin zararlarını görmek istisnai durumlardır.

'...yumuşak başlı olmam zaman zaman belki sorunlar yaratmıştır bir işi korkuyla yaptırmak vardır, rica ile yaptırmak vardır. Rica ile yaptırırsanız belki o kişi, o işi, o kadar kaile almaz, geç yapar veya eksik yapar. Dolayısıyla sıkıntılar yaşamış olabilirim ama geriye dönseydim daha sert davranırdım da demem, ben buyum, belki tipik bir bölüm başkanı imajı buysa, belki çok uygun değilim o anlamda...' (Can ile görüşme, 2018)

Yeni kurulan bir bölümün iş yükü ve çalışma standartları ile düzeni oturmuş bir bölümün iş yükü arasında farklılıklar vardır. Bu süreçte yeni açılan bir bölümün iş yükünün yoğunluğu bölümün ihtiyaçlarını belirlemek, programları yapılandırmak ve öğretim elemanlarının bulunup uygun derslerle ilişkilendirilmesi sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte bölüm başkanları değiştirilmek istenilen bir durum olsa hali hazırda sistemi oturmuş bir bölümde yöneticilik yapmayı tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Bölüm başkanı Mert ile yapılan görüşme sonucunda bu kısım özellikle göze çarpmaktadır.

'...yeni açılan bir bölüme bölüm başkanı olmak istemezdim. Oturmuş her şeyi bitmiş standart olan bir yere bölüm başkanı olurdum. Çünkü yeni açılan bir bölüme başkan olmak eziyettir. Bölümü yapılandıracaksınız, programları yapılandıracaksınız, öğrenci profili yapılandıracaksınız, öğretim elemanı bulacaksınız...' (Mert ile görüşme, 2018)

İnsanlar çalışma hayatlarında görevlerine odaklanabilmek için özgür ve sakin bir çalışma ortamını tercih ederler. Bu özgür ve huzurlu çalışma ortamını yaratacak olan yöneticilerin katkılarıdır. Baskı hissedilen bir çalışma ortamında yaratıcı süreç öğretim elemanları için güç hale gelerek akademisyenlerin özgür hazırlanacak yayınlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca bu durum pek çok açıdan etik değildir. Bölüm başkanı Arzu bu süreçte kendinde değiştirmek istediği durumu açıklamıştır.

'...biraz daha insanları özgür bırakmayı isterdim...' (Arzu ile görüşme, 2018)

Yöneticilik sürecinde deneme yanılma yoluyla pek çok tecrübe yaşayarak doğru yolu bulmaya çalışan bölüm başkanları, kendi gelişimleri için değiştirmek istedikleri durumlar varken, aynı zamanda verdikleri kararlardan memnun oldukları durumlar

da yaşanmaktadır. Bunun bir örneğini de Y üniversitesinden bölüm başkanı Nehir vermiştir.

'...Şu anda başlıyor olsaydım yine aynı şeyleri yapardım. Bunların önemli olduğunu düşünüyorum. İlişkilerde, iletişimde ve yöneticilikte... Tartışmak, tartışarak, karşıdakini ikna ederek bunların önemli çözüm yolu olduğunu düşünüyorum...' (Nehir ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları, süreci yönetirken birçok avantaj ve dezavantajlı durumla karşılaşmıştır. Karşılaştıkları bu durumların tekrarlarının yaşanmaması için eski durumlardan çıkarımlar yaparak süreci yönetmeye devam etmek bölüm başkanlarının avantajına olmaktadır.

4.4.1.2. Görev Öncesi Eğitsel Süreç

Her yönetici liderlik sürecinde bölüm içerisindeki işleri yürütmek ve düzeni sağlamak için eğitim ve oryantasyon sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu süreçten geçtiklerinde yöneticiliklerine daha hazırlıklı olarak başlayabileceklerini belirtmektedirler. Görev sürecinin başlangıcında üst kademedeki yöneticilerin, göreve gelen yöneticilerin eğitim sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir. Bu oryantasyon ve eğitim dönemi yöneticinin liderlik yolunda önemli adımlar atmasını sağlamaktadır. Z üniversitesinden Ecem bu konuyla ilgili aşağıdaki anekdotu aktarmıştır.

'...Şu anda başlıyor olsaydım, bir oryantasyon almak isterdim. Herhangi bir oryantasyon bize yapılmadı. En azından yani bu görev tanımı, bu görev tanımlarının içinde neler var bu işte en azından hangi dönemler daha yoğun, bu dönemlerde neler yapılırsa ve nasıl yapılırsa daha kolay etkili ilerleriz gibi bu oryantasyondan geçmek isterdim. Biz tamamen deneme yanımıla ile kendimiz yaşayarak kurduk en azından kendi bölümümüzü kurup yürüttük. Bir oryantasyon verilmesi idarecilere bu süreci kolaylaştırır diye düşünüyorum...' (Ecem ile görüşme, 2018)

2547 sayılı YÖK yasası bölüm başkanları için yol gösterici nitelikte bir belgedir. Bununla beraber üniversitelerin kendi yasal düzenlemeleri, kuralları ve hukuki boyuttaki yazılı yasaları bütün örgüt elemanları tarafından açıkça bilinmeli ve yönetim tarafından bilgilendirme sağlandığından emin olunmalıdır. Yöneticiler her

örgüt elemanının özlük haklarına sahip çıkarak güvenli bir çalışma ortamı oluştururken, yöneticilerin de liderlik süreçlerinde yol gösterici niteliktedir. Bu duruma bölüm başkanı Aslı sözleriyle vurgu yapmaktadır.

'...Deneyim gerçekten önemli ama deneyimin yanında artı bilgilendirme açık yazılı olarak şu kurallar yönergeler olması gerekli...' (Aslı ile görüşme, 2018)

Bölüm başkanları yoğun olarak kendi eğitimlerinden, yönetim aşamasındaki oryantasyon süreçlerinden söz ederken, bölüm başkanı Tülay genç öğretim üyelerinin yöneticilik yolundaki eğitimlerinin desteklenmesi gerektiğini ve karar aşaması gerektiren süreçlerde onların da görüşlerini aldığını belirterek farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Kendileri oryantasyon ve eğitim sürecinden geçme imkanı bulamayan ve kendi gelişimlerini deneme yanılma yoluyla sağlayan bölüm başkanları, bilgi ve deneyimlerini daha görevlerinden vazgeçmeden sonraki gelecek genç üyelere aktarmak konusunda önemli bir adım atmış olmaktadır. Bu genç öğretim üyelerinin yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanması tecrübeli yöneticilerin yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır.

'... gençleri yetiştirme yolunu seçmemiz lazım, çünkü bizler gittiğimizde bu bölümleri onlar yönetecekler. Son birkaç yıldır bu konuya eğildim, daha çok birlikte çalıştığımız kişileri yönetime çekmeye çalışıyorum. Karar aşamasına çekmeye çalışıyorum. Bölüm kurumlarını yıllardır çok aktif işletirim. Kararları birlikte alırız, ders dağılımlarını birlikte yaparız. Demokratik yönetme taraftarıyım. Gençler işin içinde olmalı, çünkü gittiğimizde sudan çıkmış balık gibi olmamalıdır. Özellikle vakıflarda bu ciddi sorun devlette değil çünkü 20 yıl 30 yıl aynı yerde çalışıyorsunuz. Ama buralarda bir sirkülasyon olduğu için gençleri bu işi öğretmek misyonlarımızdan bir olmalı...' (Tülay ile görüşme, 2018)

Bulgulara baktığımızda, çalışma hayatında sadece bölüm başkanları değil yöneticilik görevine gelen pek çok kişi görevlerini yerine getirme aşamasında ve öncesinde eğitime, oryantasyona, mentore ve danışacak örgüt elemanlarına ihtiyaç duymakta oldukları ve aynı zamanda çalışmalardan ve ürünlerden tam verim alınmasını sağlamak için yöneticilerin kendilerini geliştirmesi sonucu çıkmıştır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın beşinci bölümünde görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular tartışma bölümünde ayrıntılı hale getirilmiştir. Araştırma sonuçları bu bölümde paylaşarak, araştırmacılara ve bölüm başkanlarına önemli önerilerde bulunulmuştur.

5.1. TARTIŞMA

Araştırmanın genel amaçlarına bakıldığında eğitim fakültelerinde yöneticilik yapan bölüm başkanlarının bu kurumlarda liderlik becerilerine, ast-üst iletişim becerilerine, kurum içi zorluklarına ve zorluklarla mücadele etme yollarına değinilmektedir. Katılımcıların görüşmeleri analiz edildiğinde sonuçlar alan yazın incelemesinde daha önceden çalışılan liderlik çalışmalarına benzerlik göstermektedir. Özellikle kişilerarası ilişkilerin oturtulması tüm liderlerin göreve atandıktan sonra ilk aylarda üzerinde önemle durdukları bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm liderlerin ifadelerinde, işbirliğinin ve ilişkilere dayalı iletişimin başarının anahtarı olduğu mesajı verilmektedir (Hacıfazlıoğlu, 2011).

Araştırmada yer alan bölüm başkanlarının kariyer yolculuğunda özel üniversitelerde çalışmaları özverili bir süreç gerektirmiştir. Bu süreçte zorlu yollar varken üstesinden gelinecek durumlar da yaşanmıştır. Bölüm başkanlarının yaşadıkları zorluklar anabilim dallarının türüne göre farklılık gösterse de zorluklarla baş etme yolları konusunda klasik benzerlikler ortaya çıkmaktadır. Bölüm başkanları, fakültede ve bölümde görev alan kadrolu akademisyenler arasından seçilmektedir ve dekanlık tarafından atanmaktadır. Bu süreçte yöneticilik tecrübesi olmayan akademisyenlerin sürece başlama ve yönetme durumları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Yöneticilik tecrübesi olmayan bölüm başkanlarının süreçte daha fazla iletişim problemi yaşadıkları ve bölümün yeni açılması durumunda da çeşitli zorluklar ve aksaklıklar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bölüm başkanlarının liderlik sürecinde yaşadıkları zorluklar ve sıkıntıları paylaşmak ve yol gösterimine ihtiyaç duyduğu dönem Özcan ve Bakioğlu'nun (2010) değindiği, okul müdürlerinin

"kariyere giriş" evresinde duydukları mentor ihtiyacıdır. Eğitim fakültelerinde bulunan akademisyenler öğretmenlik mesleğinin ve eğitiminin bir gereği olarak toplumda algıları açık, gelişimlerine önem veren kişiler olarak yetişmektedirler. Bu süreçte öğretmenlik mesleğinden akademisyenliğe gelen kişiler yönetici olma sürecinde de aynı şekilde kendilerini geliştirmeye, yeniliklere ve öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Akademisyenlerin işini iyi yürütebilen yöneticiler olabilmesi için süreç içerisinde tecrübelerinden yararlanabilecekleri bir mentore ihtiyaç duymaktadırlar..

Alınan eğitimin ve akademik kariyerin donanımlı olmasının neticesinde pek çok akademisyen yöneticilik tecrübesinin de altından kalkabileceğini ve en iyi şekilde bölümü veya fakülteyi idare edebileceğini düşünürken liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrımları gözden kaçırabilmektedir. Bu süreçte iyi akademik kimliğe sahip olan tecrübeli bir akademisyen aynı şekilde yöneticiliği de gerektiği gibi yapamayabilir. Akademisyenlik tecrübesi ile bir birimi yönetme tecrübesi birbirinden tamamen farklıdır. Mentorluk, profesyonel eğitim ve rehberlik amacıyla kurulan kişisel ilişki olarak tanımlanır. Mentorluğun bizim araştırmamızdaki en önemli fonksiyonu öncesinde konuyla ilgili tecrübeler yaşamış veya profesyonel eğitim almış kişilerin işleyiş ve liderlik sürecine bölüm başkanlarına destek olmalarıdır. Mentorluk sürecinde danışan kişinin mentora güvenmesi, olay ve durumları tarafsız bir şekilde aktarması önemlidir. Bölüm başkanları arasında tecrübeli olan akademisyenlerden yardım niteliğinde tavsiyeler alınırken resmi birimler tarafından mentor ataması yaşanmamıştır. Bu sebeple göreve yeni başlayan bölüm başkanları bu eksikliği hissetmektedir. Bu zorlukların çözümü aşamasında bölüm başkanları bir mentor atanmadığı için kendi kişisel ilişkileriyle tecrübeli yöneticilere danışarak zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Bu tutum ve kendiliğinden oluşan uygulama mentorluk modelleri içerisinde, 'Yansıtıcı Öğretme ve Öğrenme Geleneğinde Mentorluk' uygulamasına benzemektedir.

Schön (2010) profesyonel yaşamda, eylem sonrasında (reflection on action) ve eylem esnasında (reflection in action) olmak üzere iki tip yansıtma modeli olduğunu belirtmiştir. Mentor, bilgi ve deneyimlerini iletişim süreci içinde karşısındakine aktarmaya çalışır. Burada amaç, danışanın dikkatli gözlem yapması ve gözlemlerine göre kendi zihninde doğru ve yanlış olarak öğretmenlik felsefesini geliştirebilmesidir (Özcan ve Bakioğlu, 2010).

Akademisyenlerin bölüm başkanı olma süreçlerinde en çok yaşanan sıkıntılardan birisi de oryantasyon süreçlerinin olmamasıdır. Bir önceki bölüm başkanından alınacak bilgilendirme veya fakülte dekanının ayrıntılı bilgi verebilmesi pek çok sıkıntının önüne geçebileceken bu süreçlerin çoğu zaman yaşanmadığı gözlemlenmektedir. Bölüm başkanları yöneticilik sürecine dahil olmadan önce belirli eğitimlerden geçerse veya bu yöneticilik uygulaması belirli standartlara oturtulabilirse pek çok yaşanacak olumsuzlukların önlenmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Akademik kariyerlerinde ilerleyen akademisyenler sürekli öğrenme ve kendilerine yenileme sürecinde olmaları sebebiyle, yöneticilik eğitimlerinden de fazlasıyla yararlanabilirler. Bu eğitimler kongreler seminerler ve ortak paylaşım toplantıları aracılığıyla yapılabilir. Ortak toplantılar günümüzde pek çok akademisyenin iletişim ağı olan internet yardımıyla çeşitli siteler aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu gibi durumların desteklenmesi, teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması belirli kural ve çerçevelere oturtulması akademisyenlerin yönetim süreçlerindeki liderlik kimliklerine katkı sağlayarak destekleyecektir.

Yöneticilik konusunda tecrübeli olan akademisyenlerin tecrübelerini, bilgi ve birikimlerini genç akademisyenlere aktarmaları ve bu gençlerin yetiştirilmesinde katkı sağlamaları fakültelerin alt birimleri olan anabilim dallarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu paylaşım liderlik gereklerinden birisi olarak görülmektedir. Liderlik bir birimde bilginin paylaşılması olduğu gibi görev ve sorumlulukların ekip ile birlikte ortakça yapılmasını da önemli kılmaktadır. Liderlik takımlarında görev dağılımları ve liderlik takımlarının yönetimine ilişkin önemli noktalar şunlardır;

- Bireysel liderler, oluşturma ve yaratmaktan sorumludur.
- Takım liderleri, sürecin yönetimi ve kaynakların sağlanmasında proje lideri olarak görev alabilirler.
- Orta kademe yöneticiler, ilişki kuran ve başarı sağlayıcılar olarak inovasyon takımlarını destekler.
- Fonksiyonel liderler, inovasyon stratejisinin geliştirilmesinde, yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin akış içinde yönetilmesini sağlar.
- Üst liderlik takımı, inovasyon vizyonunu ileten ve kültürü yayan stratejileri şekillendirir (Hacıfazlıoğlu, 2016).

Bölüm başkanları bölümlerde görev alacak akademisyenlerin istihdamı konusunda sıkıntılarını dile getirmişlerdir ve bu sorunun farklı kaynaklar incelendiğinde de ortaya çıktığı görülmüştür. Özellikle anabilim dallarında ikliminin sağlanması, akademisyenlerin uzun zaman kurumların bünyesinde devam etmesi, kurum kültürünün oluşmasında, programların belirlenmesinde ve iş yükünün dağılımında büyük önem kazanmaktadır. Her kurumda kısa süreli görev alan akademisyenlerin belirli gerekçelerle (çalışma koşulları, çalışma saatleri, akademisyenlerin kadro durumları, istenilen dersin açılmaması vb) başka üniversitelerde de görev almalarından dolayı bölüm başkanları idari işler noktasında zorluk yaşamaktadırlar. Bu durumun üstesinden gelmek bölüm başkanlarının ılımlı tavır ve iletişimleri aracılığıyla olmaktadır.

Katılımcılarımıza şu anda bölüm başkanı olma görevi verildiğinde değiştirmek istedikleri etkenler soru olarak yönetildiğinde tatmin edici cevaplar alınmasa da birçok katılımcımız kendileriyle alakalı değil de süreçle alakalı değiştirilmesi gerekenlerden söz etmişlerdir. Bu durum akademisyenlerin yönetim süreçlerinde zaman zaman kendi bakış açılarını değiştirmeden yollarına devam ettiklerini göstermektedir. Kişilerin özellikle yöneticilik süreçlerinde olay örgülerini tartarken kusurlu durumları kendilerinde aramamaları oldukça ilgi çekicidir. Katılımcılardan bir bölüm başkanı bu soruya bölüm arkadaşlarını daha özgür bırakması gerektiğini iletirken bir diğeri de fazla ılımlı ve yumuşak davranışlarının suiistimal edilmesi sebebiyle bu durumu değiştirmek istediğini vurgulamıştır. Liderlik sürecinde hangi birim ve takım yönetilirse yönetilsin takım arkadaşları arasında onların çalışma ortamlarını en iyiye ve verimli hale getirmek için özgür ve bağımsız bir zemin hazırlanırken bu durumun kötüye kullanılmaması için bir denge ortamı oluşturmak yine bölüm başkanının görevlerinden biri olmaktadır.

Bölüm başkanları arasında yapılan bu çalışmada, akademisyenlerin yöneticilik kariyeri ile ilgili beklentileri de oldukça önemlidir. Akademisyenlerin yönetim süreçleri ve kariyer beklentileri ile alakalı olarak alan yazın taramasında yerli ve yabancı pek çok çalışma göze çarpmaktadır. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Kariyer evreleri Bakioğlu (1998) tarafından şu başlıklar altında toplanmıştır;

- Kariyer Girişi Evresi: Öğretmenin kariyerine başlangıç dönemi sıkıntılı ya da kolay geçebilir. Bu yalnızca öğretmenin müfredat, konu, pedagoji bilgisi,

sınıf yönetim ve organizasyon kabiliyetine bağlı değil, aynı zamanda görev yaptığı okulun kültürüne de bağlıdır (akt. Bakioğlu, 1998).

- Durulma Evresi: Bu aşamada öğretmenler artık kendilerini tecrübeli olarak kabul ettirmişleridir ve bu dönemi ustalık kazandıkları dönem olarak görmektedirler (Day, 1999, akt. Bakioğlu, 1998). Bu evredeki öğretmenler önceki gruba oranla, kapasitelerinin tamamını olmasa bile çoğunu kullandıklarını belirtmekte ve okulun öğretmenlerine yardımı olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca kariyerlerine bakışlarında olumluya gidış gözlenmektedir ve kariyerlerini ilginç bulmaya başlamaktadırlar (akt. Bakioğlu, 1998).
- Deneycilik / Aktivizim Evresi: Öğretmenlerin hayat döngüsü açısından bakıldığında bu evrede yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin elde edildiği ve bunun enerji, gayret, hırs ve kendine güvenden kaynaklandığı belirtilmektedir (akt. Bakioğlu, 1998).
- Uzmanlık Evresi: Sikes'e göre 40 yaşından büyük öğretmenler yönetime kaymakta ve öğrenciler ile sınıf içi etkileşimi azalmaktadır. Huberman (1989) ise bu evreye denk gelen yaşlarda "kariyer ortası krizi" nin yaşanabileceğini ve bu evrede erkeklerin daha derin öz değerlendirme yaptıklarını bildirmektedir (akt. Bakioğlu, 1998).
- Sakinlik Evresi: Bu evrede enerji ve coşkuda kayıp olmakta, kendine güven ve kendini kabul ile bir rahatlık hissedilmektedir. Genç kadın öğretmenler abla rolünden anne rolüne ve sonra anneanne rolüne geçmekte fakat öğrenciler hep aynı yaşta kalmakta, yıllarca bu böyle sürüp gitmektedir. Yaştaki bu uzaklaşma öğretmenin öğrencileri ile olan iletişimini derece derece azaltmaktadır (akt. Bakioğlu, 1998).

Liderliğe uyum sağlama sürecinde her yönetici belirli aşamalardan geçmektedir. Bazı yöneticiler bu sürece daha hızlı uyum sağlarken bazıları da süreç içerisinde daha fazla zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Alan yazında incelenen araştırmalar ve yapılan çalışmanın bulguları arasında çarpıcı benzerlikler söz konusudur. Boer'in (2009) akademik liderlerin profilini ve rolünü belirlemek için yaptığı çalışmada akademik hayatın doğasının değiştiği sonucuna erişilmektedir. Bu durum

akademisyenlerin kimlik karmaşası yaşadıklarını ve katılımcıların belirttikleri anekdotları destekler niteliktedir. Crudo ve Capili (2013) yaptıkları çalışmada özellikle mentor ihtiyacının tecrübeli akademisyenler tarafından karşılandığı sonucuna ulaşırken, çalışma bulgularında ve sonucunda katılımcı akademisyenlerin özellikle çevresindeki tecrübeli kişilerden fikir alış-verisinde buldukları öne çıkmaktadır. Bu durumu Shahmandi ve Ismail'in (2011) yaptığı çalışmadaki liderlik programlarının geliştirilmesi gerektiği fikri desteklemektedir. Liderlik programlarının ve tecrübe paylaşımlarının geliştirildiği bir ortamın oluşturulması akademisyenlere süreçte yaşadıkları zorlukları aşmak konusunda yardımcı olacak niteliktedir. Berdrow (2010) ise bölüm başkanlarının mesleki gelişime ihtiyaç duyduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hacıfazlıoğlu'nun (2010) çalışmasında kadın liderlerin göreve uyum sürecinde yaşadıkları zorluklar, "göreve uyum sağlama, kuruma uyum ve dengeyi sağlama, direnişle baş etme ve kişilerarası ilişkileri güçlendirme" olarak belirlenmiştir. Bu zorluklarla baş etme yöntemleri ise, "deneyim paylaşım toplulukları, mentor ve rol modeller ve lider yetiştirme programları" olmak üzere üç alt tema altında belirlenmiştir. Çalışmada belirlenen alt temaların bulguları incelendiğinde bölüm başkanlarının bu çalışmadakine benzer anekdotlarda buldukları dikkat çekmektedir. Oluşan zorlukların bir kısmının üst yönetimin prosedürlerinden kaynaklanması göze çarpan durumlar arasındadır. Zorluklarla baş etmeollarında ise etkili iletişimin ve zamanı yönetme becerisinin gelişmesinin önemli bir katkısı olduğu görülmektedir. Ekip çalışmasında grup içerisindeki öğretim üyelerine etkili görev ve sorumlulukların verilmesi benzer bulguları oluşturmaktadır.

Bölüm başkanlarının yönetim süreçlerinde en fazla karşılaştıkları sorunlardan birisi de zamanı yönetebilme problemidir. Bölüm başkanlarının anabilim dallarını yönetirken aynı zamanda birer akademisyen olduklarına, derslere girmeye devam ettiklerine, akademik kariyerlerine ilişkin makale yazımlarına, kıdem atlamak için çalışmalarına devam ettiklerine de vurgu yapılmalıdır. Bu süreçte özellikle yeni kurulan bölümlerde başkanlık yapan akademisyenler iş-yaşam dengelerini kurarken özellikle zorluk çekmektedirler ve süreci yönetirken zaman dilimlerini birbirlerine karıştırmaktadırlar. Bölüm başkanlarının kişisel ve iş yaşamlarındaki memnuniyeti örgütleri de olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendilerini yetiştirebilmek

için ihtiyaç duydukları zamana sahip olmaları, kalite ve becerilerini arttırmakta bu da doğrudan verimlilik artışıyla sonuçlanmaktadır. Örgütlerin kişisel yaşamın devamlılığını destekleyici politika ve uygulamaları çalışanların iş ve örgüte bağlılığını arttırmakta, devamsızlığı azaltmakta, verimlilik ve üretkenliğin artmasına neden olmaktadır. Bireylerin iş- yaşam dengesini oluştururken dikkat ettikleri bir başka nokta ise çalışma yaşamı sonrasındaki hayatlarında, kişisel memnuniyetin sağlanması için şimdiden iş dışı aktivitelerle ilgilenmek istemeleridir. Bu da ancak çalışanın iş ve kişisel yaşamı arasında denge kurmasıyla mümkün olabilecektir.

Çalışma incelendiğinde, akademisyenlerin eğitim fakültelerinin önemli birimlerinde etkili bir görevde olmalarından dolayı memnun oldukları ve işlerini severek yapmaya devam edebilmeleri için özlük haklarının iyileştirilmesi, akademik özgürlüklerinin sağlanması, iş yükünün bölünerek hafifletilmesi gerektiği göze çarpmaktadır. Katılımcıların eksik oldukları ve yardıma ihtiyaç duydukları noktalarda ilgili yetkililerin yardım ve desteklerini almaları gerekmektedir.

5.2. SONUÇ

Bu araştırmada eğitim fakültelerinin en önemli ve alt birimi olan anabilim dallarını akademik çalışmalarını aksatmadan yürütmeye çabalayan bölüm başkanlarının liderliğe uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluklar ve zorluklarla mücadele etme konuları üzerinden liderlik öz yeterliklerini aktarmak amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra akademisyenlerin bölüm başkanı olma süreçleri üzerinden özel üniversitelerdeki anabilim dalları içinde yaşanan sorunlara ve bu sorunlara çözüm bulma yolları konusunda da fikir sahibi olunması hedeflenmiştir. Akademisyenlerin yöneticilik vasfını kazanmalarından itibaren o zamana kadar olan süreci yönetmekte bile zorlanırken sonraki iş yüküyle beraber çok daha fazla sorumluluk aldıkları ve iş yaşam dengelerini oturtmada zorluk çektikleri bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tez çalışmasında, bu hedefler ve merak uyandıran konular arasında dünya genelinde yazılmış ve yayınlanmış çalışmalar incelenmiştir. Araştırmada iç içe geçmiş çoklu durum deseni yöntemi kullanılarak bölüm başkanlarının liderliğe bakış açılarını ve süreç içerisinde yaşadıkları zorlukları değerlendirebilmek için birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Liderlik eğitiminin ve liderliğin akademisyenlerin gelişiminde de öne çıkan bir konu olduğu ve bu yöneticilerin liderlik eğitimleri ile desteklenmesi gerektiği algısı hakimdir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının ve bu görevlerdeki kişilerin uygulama konusunda birbirinden farklı tutum ve davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. Bölüm başkanlığına uyum sürecinde yaşananlar pek çok çalışmada benzerlik göstermektedir. Hacıfazlıoğlu'nun (2010) 'Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri' çalışmasında yer alan önemli bulgulardan zaman problemi, iş yaşam dengesi gibi ayrıntılar yaptığımız çalışmada da öne çıkmaktadır.

Verilerden yola çıkılarak Bölüm başkanlarının akademik sorunlar, idari sorunlar ve iş yaşam dengesi kurarken bir takım sorunlar yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmaktadır. Akademik anlamda akademisyenlerin iş yoğunluğu yaşadıkları, bölüm işleri, öğrenci işlerinin yanında kendi ders yükümlülükleri de eklenince akademik kimliklerinden koptukları gözlemlenmektedir. Bu noktada akademisyenlerin çok fazla akademik yayın yapamadıkları ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda unvan yükseltme konusunda da yeterli hazırlanamadıkları ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenler üst yönetim idari anlamda yaşadıkları sorunların başında üst yönetimden verilen görevlerin süresi gelmektedir. Verilen görevlerin sürelerinin kısa olması bölüm başkanlarının işlerini zorlaştırmaktadır. Bölümünden, öğrencilerden ve kendi derslerinden sorumlu olan bölüm başkanı bu konuda sıkıntı çekmektedir. Üst yönetimden aynı anda çok iş gelmesi bölüm başkanının görev ve sorumluluklarını idare etme kısmında zorluk çekmesine sebep olmaktadır.

Bölüm başkanlarının uyum sürecinden sonraki aşamada bölümün yoğun ve kısa zamanlı yapılması gereken işleri ile alakalı olarak ciddi sorunları ortaya çıkmaktadır. Akademisyen sayısı az olan bölümlerde bu sorun daha fazla gözlemlenmektedir. Bölüm başkanı işi yöneterek yapılmasını sağlamakla görevliyken, özel üniversitelerde kadrolu akademisyen sayısının azlığı nedeniyle birçok görevi kendisi yapmakla yükümlüdür. Üst yönetimden verilen iş ve sorumluluklar belirli dönüşler yapılarak ilerlemektedir. İstenilen iş son anda verildiğinde görev dağılımı yapamayan bölüm başkanı görev ve sorumlulukları tek başına üstlenmektedir. Üst kademedeki verilen görevlerin ve işlerin süresi, yapılacak işin zorluğu ve diğer sorumluluklar göz

önünde bulundurulacak uzun tutulmalıdır. Aynı anda hem üst kademenin işleriyle ilgilenmeye çalışan hem öğrencilerin kimi zaman özel sorumluluğunu alan hem de akademisyenlerin görev dağılımlarını takip eden bölüm başkanı bu süreçte akademik kariyerinde istenilen noktaya gelememektedir. Bu iş yükü bölüm başkanlarının mesai saatleri dışında da yoğun bir çalışma yüküne girdiği sonucunu getirmektedir. Yapılan analizler sonucu edinilen bulgularda bölüm başkanlarının mesai saatleri dışında ve hatta tatil günlerinde bölüm işleriyle ilgilendiklerini göstermektedir.

Görüşmelerde en çok vurgulanan konulardan biri de karar vermedir. Bölüm başkanları hangi dersleri açacağı, açtığı derslere hangi öğretim elemanlarını atayacağı konusunda karar verirken zorlanmaktadırlar. Bu konuda üst yönetimden ya da bölüm içindeki öğretim elemanlarından destek ve anlayış beklemektedirler. Bu durum bölüm içerisinde aksaklıklara sebep olmaktadır.

Bölüm içerisinde de pek çok sorun yaşandığı yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Alınan kararlarda birlik olunamaması ya da bölüm elemanlarının birbirini tanımaması bölüm içerisinde çatışmalara sebep olmaktadır. Bölüm başkanları herkesin isteklerine ve beklentilerine yanıt veremediği noktada kendisine cephe alındığını düşünmektedir. Öğretim elemanlarının yanlış ve eksik bilgi sahibi olması sebebi ile aldığı kararlar sonucunda bölüm başkanı sert tepkiler ve farklı eleştirilere maruz kaldığını belirtmektedir.

Göreve uyum sürecinde bölüm başkanları en fazla oryantasyon eğitimine ihtiyaç duyduklarına dikkat çekmişlerdir. Oryantasyon eğitimi kişileri bir ortama alışmaya kolaylık sağlaması için uygulanan sözlü veya uygulamalı eğitimin tamamını kapsamaktadır. Bu eğitim içerisinde içinde bulunan organizasyonun kuralları ve işleyiş biçimi yer alabilmektedir. Bölümlerin daha iyi koşullarda yönetilebilmesi için oryantasyon eğitimi verilmesi önemli bir ayrıntıdır. Bu eğitim hem bölüm başkanlarının başlangıçtaki uyum sürecini kolay atlatmalarını sağlarken hem de zaman yönetimi konusunda olası aksiliklerin önüne geçecektir.

Bölüm başkanlarının uyum ve yönetme süreçlerinde en fazla karşılaştığı sorunlardan birisi de iletişim problemdir. Yeni açılan bölümlerde ve kendini örgüt elemanlarına yeni kabul ettirmeye çalışan bölüm başkanları, yönetici olmakla beraber iletişim ile çözülmesi beklenen zorlu bir süreci yönetmeye de hazır olmalıdır.

Bunun yanı sıra özel üniversitelerde yaşanan kaynak bulma problemlerinden dolayı nitelikli akademisyen bularak bu akademisyenlerin beklentilerine cevap vermek ve ayrıca istenilen derslerin açılmasını planlamak da zorlu bir süreçtir.

Örgüt içerisinde yaşanan planlama, koordinasyon, çatışma gibi sıkıntıların büyük oranda iletişimsizlikten kaynaklandığı vurgulanmıştır. Yöneticiler bu konuda özellikle birebir görüşmelerle sorunu ortadan kaldırdıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların katkıları arasında değiştirmek istedikleri konularda akademisyenlerin akademik hayatlarına daha özgür ortamlarda devam etmelerini sağlamak da yer almaktadır.

Akademisyenlerin birlikte çalıştıkları ortamlarda bölüm başkanlarının değiştirilmesi, arkadaş ortamını zor bir sürece sokabilmektedir. Süreç ilerlerken arkadaşlık yapan akademisyenler bölüm başkanı olduktan sonra bölüm arkadaşlarıyla sıkıntılar yaşamaktadırlar. Öncesinde arkadaş olunan kişilere yönetici olmak kişilerin işlerini zorlaştırmaktadır. Kayırmacılığın önüne geçip adil davranış içinde olmaya çalışan bölüm başkanı her akademisyen arasında eşit davranışlar sergilemeye çalışmaktadır. Bunun yanında bu arkadaşlık ortamını kötüye kullanarak mesai giriş çıkış saatlerinde sıkıntılar yaşayan bölüm başkanları görüşlerini vurgulamaktadırlar. Bu süreçte görev dağılımları yapılırken öncesinde yakın arkadaş olan akademisyen ve bölüm başkanı arasında görevler suiistimal düzeyinde esnetilmektedir. Esnetilme durumu olmasa bile bölüm başkanları yeteneklere göre görev dağılımı yaptıkları sırada görevleri üstlenmeyen ve süreçte görevini olması gerektiği gibi yerine getirmeyen öğretim üyeleri zorluklar çıkarmaktadırlar.

Araştırma bulgularında karşımıza çıkan noktalardan biri de bölüm başkanlarının doğrudan öğrenci problemleriyle ve ders seçimleriyle alakalı maruz kaldıkları durumdur. Bölüm başkanları öğrencilerin sorumluluklarını da üstlenmektedir. Bu süreçte pek çok görevi yerine getirmekle görevli olan bölüm başkanları öğrencilerin sorumluluğunu doğrudan alma konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu bulgular özellikle bölüm başkanları tarafından orta konulmuştur ve üstesinden gelme konusunda bir çözüm aktarılmamıştır.

Bölüm başkanlarının yaşadıkları problemlerle baş etme yöntemleri konusunda en çok göze çarpan çözümün iyi bir takım olabilme olduğu gözlemlenmiştir. Takım

ruhu oluşturmak, paylaşım ve iş birliği yapmak bölüm başkanlarının en çok tercih ettikleri yöntemlerdendir. Yaşanan problemleri, fikir alışverişi yaparak, ortak kararlar alarak, çatışmadan kaçınarak çözdüğü görülmüştür. Bölüm başkanlarının çoğunun otoriter olmaktan ve görevleri domine etmekten kaçındığı demokratik olmaya çalıştıkları, öğretim elemanlarına karşı kırıncı davranmadıkları ve emrivaki yapmadıkları gözlemlenmektedir ve görev bilinci oluşturmaya çalışmaktadır. Bölüm başkanları bölüm içerisindeki öğretim üyelerinden ve üst yönetimden, saygı, dürüstlük, açık sözlülük, hoşgörü beklemekte kendisi de bu şekilde davranarak bölümüne öncülük etmeye çalışmaktadır. Bazı sorunların kendi başına üstesinden gelemediği gözlemlenen bölüm başkanlarının bu durumdan şikâyetçi olmadıkları, üst yönetimden, çevresinden, farklı sektörlere de danışarak yardım aldığı görülmüştür.

Bölümdeki işlerin yoğunluğu, ders sorumlulukları, öğrenci problemleri ile aynı anda uğraşan bölüm başkanlarının görev ve sorumluluklarını atlamaması adına yazarak çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bölüm başkanları yapılacaklar listesi hazırlayıp, yaptıkları işlere işaret koyarak görevlerini atlamamaktadır.

Bölüm başkanları arasında tecrübeli olan ve görev sürelerinden önce başka üniversitelerde bölüm başkanlığı görevinde bulunanlar yer almaktadır. Tecrübeli bölüm başkanlarının anlık durumlarda ve çıkan sorunlarda daha kolay müdahale etme durumları oluşmaktadır. Göreve yeni başlayan bölüm başkanları, yeni açılan bir bölümde tecrübesiz olduklarından dolayı çözülemeyen problemler yaşayabilmektedir. Bu süreçte görevde tecrübeli olan bölüm başkanlarının danışmanlık yaparak yardımcı olabilecekleri durumlar oluşmaktadır.

Akademisyenler genel hatlarıyla bakıldığında bölüm başkanlığı sürecini iyi yönettikleri gözlemlenmiştir. Bölüm başkanlarının çoğunun görevlerindeki görev tanımlarını önceden bilmedikleri için görev ve sorumluluklarını deneme yanılma yöntemi ile öğrendiği ortaya çıkmıştır. Bölüm başkanları bundan yola çıkarak tekrar göreve gelselerdi yapılan işlerin dosyasını tutulması ve takibinin yapılması, öğretmen takibi yapılması işlerin daha kolaylaştıracağı ve sistematik şekilde olacağı yönünde konuşmuşlardır. Bazı bölüm başkanlarının yeni açılan bir bölüme bölüm başkanı olmak istemeyecekleri gözlemlenmiştir. Bulguların sonuçlarına bakıldığında en fazla değiştirilmek istenilen nokta görevi daha iyi yerine getirerek zorlukların üstesinden gelmek için yol gösterici olacağı düşünülen oryantasyon eğitimidir. Bu

süreçte oryantasyon ve mentorluk ihtiyacını farklı alanlarda yöneticilik yapan arkadaşları ve çevresiyle istişare eden bölüm başkanları verdikleri kararları alırken farklı görüşlere önem vermektedirler.

Akademik liderliğin birçok zorluğu beraberinde getiren uzun bir kariyer süreci olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu pozisyonlarda yer alan kişilerin hem akademisyen olarak hem de lider olarak yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. bölüm başkanları akademik kimliğini korumak ve aynı zamanda liderlik vasfından uzaklaşmamak için kendini daha çok geliştirmesi gerekmektedir. Alan yazında bahsedilen Berdrow'un (2010) bölüm başkanlarının görev ve sorumluluklarını inceleyen çalışmasının sonucunda bölüm başkanlarının mesleki gelişime ihtiyaç duyması da bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Bu süreçte liderler arası dayanışma ve işbirliği zorlukların üstesinden gelmelerinde önemli rol oynamaktadır.

5.3. ÖNERİLER

Çalışma sonucunda araştırmacılara ve bölüm başkanlarına yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

1. Araştırma İstanbul ilindeki özel üniversitelerdeki bölüm başkanları ile görüşmeler gerçekleştirerek yapılmıştır. Benzer bir çalışma nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak Türkiye genelindeki özel üniversitelerin eğitim fakülteleri üzerine yapılabilir.
2. Bu çalışma, eğitim fakültesi öğrencilerinin ve öğretim üyelerinin bölüm başkanlarına bakış açılarını kavramak için yürütülerek uyum süreçleri çok boyutlu olarak ele alınabilir.
3. Dekanların liderlik öz yeterliklerini ele alan çalışmalar yürütülerek dekanların profesyonel gelişimlerini destekleyici bilimsel ve uygulamalı çalışmalar gerçekleştirilebilir.
4. Benzer bir uygulama özel üniversitelerdeki liderler ve devlet üniversitelerindeki liderler arasında yapılarak, süreçlerinin kıyaslanması bağlamında ele alınabilir.
5. Akademisyenlerin ve bölüm başkanlarının iş yaşam dengesi araştırılarak, yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarıyla kıyaslanma yoluna gidilebilir.

5.3.2. Bölüm Başkanlarına ve Yöneticilerine Yönelik Öneriler:

1. Bölüm başkanlarının kendilerini geliştirmek için daha fazla liderlik ve yöneticilik eğitimlerini, konferanslarını takip etmeleri gerekmektedir. 'Eğitim Yönetimi' ağırlıklı alanlarında akademik çalışmalar ve katılımlar mesleki gelişimlerini destekleyebilecektir.
2. Bölüm başkanları akademik kadro oluşturma sürecinde maddi ve manevi destek alınması konusunda dekanlıklardan yardım almalıdır.
3. Bölüm başkanı olarak görev alacak akademisyenlerin seçilmesinde sıkı kriterler uygulanması ve özlük haklarının iyileştirilmesi gerekmektedir.
4. Üniversitelerde mentorluk sistemi resmi olarak kabul edilene ve konuyla ilgili gerekli çalışmalar başlatılana kadar, bir paylaşım ağı kurularak tecrübeli yöneticilere daha kolay ulaşılması sağlanmalıdır.
5. Anabilim dalı başkanı olacak akademisyenler en çok oryantasyon sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple akademisyenlerin bölüm işleyişini olası sorunları ve çözüm yollarını bilmeleri ve öngörebilmeleri için oryantasyon eğitimi sağlanmalıdır.
6. Deneyimli ve yeni atanan farklı kariyer evrelerindeki bölüm başkanlarının ve diğer kademelerdeki akademisyen yöneticilerin yaşamış oldukları deneyimleri paylaşabilmelerine yönelik profesyonel öğrenme toplulukları oluşturulmalıdır. Böylelikle yaşanmış deneyimler farklı yöneticilere yol gösterici olmakla beraber gelecekte bu görevlere atanacak akademisyenlere de özgün ve uygulama odaklı bakış açıları sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, M. (2011). Leadership effectiveness of heads of departments in state Universities in Turkey from the perspective of leadership roles *International Journal of Leadership in Education*. (Pg:440-463).
- Altan, C.C. (2008). Organizasyonlarda insan yönetimi: insan mühendisliği. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 3, Sayı 2, 2011 Issn: 1309-8039
- Atay, Y. D. (2003). *Öğretmen eğitiminin değişen yüzü*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Aydemir, E. Ve Uysal, D. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kavramı ve yükseköğretimin istihdam ve ekonomiye etkisinin analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (35): (ss. 275-284).
- Aydın, İ. (2014). *Hizmet içi eğitim el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bakioğlu, A. (2015). *Eğitimde mentorluk*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. (1998). Lider öğretmen. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, (ss. 11-19).
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1960). *8952 İlk orta dereceli okul öğretmenlerinin katıldığı Hizmet içi eğitim araştırması*. Ankara: MEB Eğitim Müdürlüğü Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitime giriş*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Berdrow, I. (2010). Kingamong kings: understanding the role and responsibilities of The department chair in higher education. *Educational Management Administration ve Leadership*, 38(4), (Pg. 499–514).
- Boer, D. ve Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of the academic deanship. *Leadership*, 5(3), (Pg. 347-364).

- Bolman, L. ve Deal, T. (2008). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (Eds.) Aypay, A. Ve Tanrıöğren A. Çev. (ss. 165-193) Ankara: seçkin Yayıncılık
- Bogdan, R. ve Taylor, S. (1987). Toward a sociology of acceptance: *the other side of the study of deviance*. Institute of Education Sciens. Social Policy, V:18,C:2 (Pg.34-39).
- Budak, Y. ve Demirel, Ö. (2003). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33, (ss. 62-81).
- Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları*. (Sarpkaya, R. Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş, Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2014). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2015). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, Ş. (2016). Liderlik ve örgütsel hiyerarşi N. Güçlü ve S. Koşar (Eds.), içinde *Eğitim yönetiminde liderlik teori araştırma ve uygulama* (ss. 181-213). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, M. (2017). *Güncel liderlik kuramları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve Eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2008, (1) 23. Sayı.
- Çelikten, M. Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, (ss. 207-237).
- Chauhan, S. (1979). *Advanced educationa lpsychology*. Hindistan: Vikas Publishing.
- Cooper, R. K. (2003). *Liderlikte duygusal zeka - yönetimde ve organizasyonda duygusal zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Crudo- Capili, M. (2013). Experiences of selected deans in a private university: Implications to academic leadership. *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance. Bangkok University, Thailand.*
- Çoban, G. (2018). *Bilim ve sanat merkezleri öneticilerinin yaşadıkları zorluklar ve çözüm yollarına ilişkin görüşleri: İstanbul örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Demirtaş, H. (2013). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.) içinde *Türk Eğitim istemi ve Okul Yönetimi.* (ss. 89-138), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dimici, K. (2015). Leadership of department heads in higher education and their professionalization as leaders. *Eğitim ve Bilim.* Vol:4, No:184, (ss.131-146).
- Ekiz, D. (2006). *Öğretmen eğitimi ve öğretimde yaklaşımlar.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi öğretim liderliği.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gmelch, W. H. Ve Miskin, V. D. (1993). Strategic leadership skills for department chairs. Boston: Anker
- Gmelch, W. H. (2000). Leadership succession: How new deans take charge and learn the job? *Journal of Leadership Studies,* (ss. 68-87).
- Güçlü N. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Günbayı, İ. (2016). Liderlik ve toplumsal gelişme. N. Güçlü ve S. Koşar (Eds.), İçinde *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (ss. 245-279). Ankara: Pegem Akademi.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2015). Mentorluk süreci ve yeni eğilimler”. Ayşen Bakıoğlu (Ed.) içinde *Eğitimde Mentorluk* (ss. 41-76), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (4), (ss. 2221-2273).
- Karsantik, İ.(2016). *Yönetici akademisyenlerin akademik liderlik algısı üzerine bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Kasapoğlu, H. (2013). Üniversitelerde bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının Yönetmelik etkililik düzeyleri *Yükseköğretim Dergisi* doi:10.2399/yod.13.012
- Kılınç, A. Ç. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: öğretim liderliği, öğretmen liderliği, dağıtımcı liderlik.N. Güçlü ve S. Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* (ss. 69-89). Ankara: Pegem Akademi.
- Kılınç, T. (1995). Durumsallık liderlik anlayışında gelişmeler; Liderliğe İkameler Yaklaşımı, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* O 24 S: 1 / Nisan 1995.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 25, Sayı 1.
- Koşar, D. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü & S. Koşar (Eds.), *İçinde Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (ss. 217-240). Ankara: Pegem Akademi.
- Law, S. ve Glover, D. (2000). *Educational Leadership and Learning*. UK.
- Levent, F. (2016). *Örgüt yapısının yönetimi*. A. Bakioğlu (Ed.) içinde *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss: 171-192), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Önder, E.ve Taş, A. (2014). Üniversite bölüm başkanları ve araştırma görevlilerinin değer tercihlerinin karşılaştırması (SDÜ ve MAKÜ Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Haziran 2014, (ss. 30, 141-164)
- Özcan, Ş, Bakioğlu, A. (2010). Bir Meta Analitik Etki Analizi: Okul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Almalarının Göreve Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38(38), (ss. 201-212).

- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Bütün, M., ve Demir, S. B. Çev) Ankara: Pegem Akademi.
- Pehlivan, İ. (1993). Hizmet içi eğitim verimlilik ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), (ss. 151-162).
- Robbins, P. S. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Sarpkaya, R. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık
- Seggie, F. N, ve Bayyurt Y. (2017). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shahmandi, E. ve Ismail, I. (2011). Competencies, roles and effective academic leadership in worldclassuniversity. *International Journal of Business Administration*, Vol 2, No1.
- Şencan, M ve İbicioğlu, H, Karabekir, M. (2015) Kadın yöneticilerin liderlik Özelliklerinin incelenmesi: Türkiye’deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:20.
- Şimşek, E, Garipağaoğlu, B. (2016). Bolman ve Deal’in dört çerçeve modeline göre akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, (ss. 81-94).
- Uştu, H, Mentiş Taş, A, ve Sever, B. (2016). Öğretmenlerin mesleki gelişime Yönelik algılarına ilişkin nitel bir araştırma. *Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 1, 82-106.
- Yavuz, M. (2015). *Öğrenme liderliği*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yeşilyurt, E. (2007). Akademik ve yönetsel liderlik. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, (ss.76-80).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K., (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları*. (Günbayı İ. Çev). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods* (3. Baskı). London: Sage Publicationom.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson

YüksekÖğretim Kurumu sitesinden 06.05.2017 tarihinde erişilmiştir.
http://www.yok.gov.tr/web/guest/icerik//journal_content/56_INSTANCE_rEHF8BIs_fYRx/10279/17654

Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr adresinden 06. 05. 2017 tarihinde erişilmiştir.



EKLER

EK 1: Davet Mektubu

Sayın

Bu davet mektubu vakıf üniversitelerindeki bölüm başkanları ile alakalı yaptığım bir çalışmaya katılımınız için yazılmıştır. Araştırmanın amacı, İstanbul'da vakıf üniversiteleri bünyesinde yer alan Eğitim fakültelerinde görev yapan bölüm başkanlarının, göreve uyum sürecini ve görev esnasında yaşadığı sorunları araştırmaktır.

Ben Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bölüm başkanlarının iş yaşam dengesini nasıl sağladıkları ve bunu sağlamaya çalışırken ne gibi sıkıntılar yaşadıklarını araştırmaktayım. Sizin de bölüm başkanı olarak konu ile ilgili hikâyelerinizin ve deneyimlerinizin araştırmaya zenginlik katacağını düşünüyorum.

Sizinle yapacağımız sohbet aşağıdaki sorular çerçevesinde olacaktır ve görüşmemiz yaklaşık 40 dk sürecektir.

1. Bölüm başkanlığı görevinize uyum sürecinde yaşadığımız sorunlar nelerdir?
2. Bu zorluklarla baş etme yöntemleriniz nelerdir?
3. Bölüm başkanı olarak göreve şuan başlıyor olsaydınız neyi farklı yapmak isterdiniz?

Katılımcı olarak kimliğiniz ve verdiğiniz bilgiler bir kod ya da numara ile kaydedilerek gizlilik korunacaktır. Siz istemediğiniz müddetçe kendi isminiz veya size ilişkin bilgiler araştırmada kesinlikle kullanılmayacaktır. Görüşmede konuşulanlar sadece benim ve danışmanım arasında kalacaktır. Görüşme sonunda isterseniz ses kaydını dinleyip istediğiniz yerleri kesebilirsiniz. Ses kayıtları, analizler için yazılı dökümler yapıldıktan ve gerekli saklama süresi dolduktan sonra silinecektir.

Sorularınız için eceulu91@gmail.com adresine e-posta yollayabilirsiniz.

Saygılarımla,

Merve Ece ULU

Ek 2: Görüşme Örneği

Sayın

Bu davet mektubu vakıf üniversitelerindeki bölüm başkanları ile alakalı yaptığım bir çalışmaya katılımınız için yazılmıştır. Araştırmanın amacı, İstanbul'da vakıf üniversiteleri bünyesinde yer alan Eğitim fakültelerinde görev yapan bölüm başkanlarının, göreve uyum sürecini ve görev esnasında yaşadığı sorunları araştırmaktır.

Ben Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bölüm başkanlarının iş yaşam dengesini nasıl sağladıkları ve bunu sağlamaya çalışırken ne gibi sıkıntılar yaşadıklarını araştırmaktayım. Sizin de bölüm başkanı olarak konu ile ilgili hikâyelerinizin ve deneyimlerinizin araştırmaya zenginlik katacağını düşünüyorum.

Sizinle yapacağımız sohbet aşağıdaki sorular çerçevesinde olacaktır ve görüşmemiz yaklaşık 40 dk sürecektir.

1. Bölüm başkanı olarak görevinize uyum sürecinde yaşadığınız problemler nelerdir?

İlk yıllarda sorun yaşadım. Şöyle bir şey ilk yıllarda bölümde kimse yoktu tek başıyordum tek başıma olduğum için işleyişin tam olarak ne olduğunu bilmiyordum. En basiti işte planlama yaparken hangi öğretim elemanlarına hangi dersleri vereceğimi öğrencileri nasıl o sürece dahil edebileceğimi öğrencileri nasıl memnun edeceğim hususunda bazı sorunlar yaşadım çünkü ilk defa bu işi yapıyorsunuz, işleyişin nasıl olduğunu bilmiyorsunuz ve bu işleyişi gerçekleştirirken de çok ciddi sorunlarla karşı karşıyasınız işte dekana hesap vermeniz gerekiyor, öğrenciyi mutlu etmeniz gerekiyor, ikisi arasında bir iş yapmanız gerekiyor ve aynı zamanda bölümün yürümesi gerekiyor. Derslerin, evet dersleri bölüyorsunuz gruplara, öğretim elemanları buluyorsunuz onlara, ama onun dışında aynı zamanda da ders vermeniz gerekiyor, derslerinizi ayarlıyorsunuz aynı anda her iki işi yapmak ki hani ders

yükümüz fazla olduğu için belki orada çok ciddi sorunlar yaşadım ama daha sonra yavaş yavaş bu sorunları aştık kendi başımıza.

Ece: Uyum süreci dediğiniz ilk bir sene mi 6 ay mı ?

Aslında şöyle bir şey uyum süreci değil bölüm başkanlığıyla ilgili ben daha önce ee, bölüm başkanlığı asistanlığını yaptığım için ee bölüm başkanlığına uyumla ilgili bir sorum yoktu sadece süreci yürütme ile ilgili sorunum vardı ve orada da daha çok çevremde deneyimsiz yöneticiler deneyimsiz arkadaşlar olduğu için e onlardan yeteri kadar yararlanamadım. Yoksa bölüm başkanlığına bir uyumsuzluk süreci söz konusu değildi en basiti 2547 sayılı Yök yasasını ben daha bölüm başkanı olmadan önce çok iyi biliyordum çünkü daha önce bölüm başkanlığının asistanlığını yapmıştım. Gibi örneğin öğrenci soruşturmaları, yani öğrenci soruşturmaları hani rastgele yapılmaz öğrenci, böyle bir şey yaşadık, arkadaşlarda oradan soruşturma açmışlar ama öğrenciye soruşturma doğrudan açamazsınız önce süreci oluşturmanız gerekiyor kovuşturma da soruşturmaya yer olup olmadığına karar vermeniz gerekiyor usulü böyledir. Ama arkadaşlar her hangi bir şey olmaksızın bir sınavda bir kopya ile ilgili bir şeydi doğrudan soruşturma açmışlar. Doğrudan soruşturma açtıkları için öğrenciye yanlış bir karar vermişler yani öğrenciye işte ne derler 1 aydan 6 aya kadar uzaklaştırma cezası verdiler. Ha bir alt cezaya kınamaya çevirdiler ama onu öğrenci kovuşturulmadan soruşturuldu mesela bu spesifik örneklerden biri öğrencinin hayatına mal oldu öğrenci okulu bırakabilirdi de ama ne yaptı okul kayıt dondurdu biraz gitti okula karşı tüm sempatisini kaybetti gibi.

2. Bölüm başkanı olarak görevinize uyum sürecinde yaşadığınız problemlerin üstesinden nasıl geldiniz?

Sistematik çalışıyoruz. Yani her şeyi zamanında yapmak her şeyi doğru, işi takip etmek. Muhatap olduğunuz kurumlarla ilişkilerinizi iyi tutmak onlarla mutlaka iş birliği yapmak kurum içerisinde de muhatap olduğunuz birimlerle koordinasyonu sağlamak eş zamanlı eş güdümlü çalışmak onlarla onların taleplerini ve sizin taleplerinizi , onların taleplerini anlamaya çalışmak kendi taleplerinizi anlatabilmek üzerine bu şekilde süreci yürütüyoruz çünkü bazen a bir şeyinden bahsediyoruz karşı taraf bunu anlattığımız gibi algılamayabilir ve bu da yanlış anlaşılabilir karşıda onun

için mümkün mertebe yüz yüze görüşüp bu sorunları çözmeye çalışıyoruz ve en önemlisi benim için en önemli olan şey bu sorunların üstesinden gelmek zamanı değerlendirme yani ertesi güne bırakmak değil o an bitecek o iş.

3. Şu anda bölüm başkanı olsaydınız süreçle ilgili farklılaştırmak istediğiniz durum ne olurdu?

Yeni açılan bir bölüme bölüm başkanı olmak istemezdim. Ya oturmuş her şeyi bitmiş standart olan bir yere bölüm başkanı olurdum. Çünkü yeni açılan bir bölüme başkan olmak eziyettir. Bölümü yapılandıracaksınız, programları yapılandıracaksınız öğrenci profili yapılandıracaksınız, öğretim elemanı bulacaksınız. Alt yapı hizmetlerini işte ne bileyim sınıftaki derslik a dersliği b dersliği c dersliği bazı derslere özgü derslikleri yaptıracaksınız her şeyle uğraşırsınız ama 15 yıl önce kurulmuş bir bölüme bölüm başkanlığı yapılır sıkıntı yok.

Ece: Benim sorularım bu kadar eklemek istediğiniz bir şey varsa alabilirim.

Teşekkürler.

Ece: Ben teşekkür ederim.

EK 3: Katılımcıların Görüşmelerinin Kodlama Tablosu

Yaşanan problemler (ielt)	Problemleri çözme	Değiştirilmek istenen davranışlar
Akademik kimlik	İyi bir takım oluşturma	Fazla özverili olmak
Düzensiz işlenen saatler	Birlikte hareket etmek	Bütün yükü üstlenmek
Geliş gidiş saatleri	İletişim kurmak	Dosya tutulması
İletişim	Birlikte karar vermek	Dosya takibi yapılması
bölüm üyelerini tanımamak	Üst yönetimesunmak	Öğretmen takip sistemi
Siyasi kaygı	Fikir alışverişi yapmak	Görev tanımını bilmek
Çatışma	Dürüstlük	Oryantasyon (idari eğitim)
Kararları zamanında uygulayamamak	Açık sözlülük	Deneme yanılma yolu ile öğrenmemek
İş yoğunluğu	Yüz yüze konuşmak	Anında cevap verebilmek
Organizasyon	Sadık olmak	
İdari süreç	Güven	
Sıralama	Yardım istemek	
Staj belirleme	Kırcı olmamak	
Hoca seçimi	Emri vaki yapmamak	
Derslerin sorumluluğu	Mesai saatleri dışında iletişimde olmak	
Öğrenci problemleri	Not skalası hazırlamak	
Akademisyen problemleri	Portfolyo oluşturmak	
Üst yönetim problemleri	Rapor yazmak	
Zaman yönetimi	Kendi yaptıklarını paylaşmak	
Mental yorgunluk	Örneklendirmek	
Arkadaş olduğunuz insanların yöneticisi olmak	Organizasyon	
İş yaşam dengesi	Dosya tutmak	
Mesai saatleri dışında çalışma	Zamanında yapmak	
Cephe alınması	Yazarak çalışmak	
Değişmek	Liste yapmak	
İstenilen işi kısa sürede bitirmek	İşaret koymak	
Zihinsel olarak yıpranma	Zihin boşaltmak	
İsteklerin sıklaşması	Konuşarak çözmek	
İlk deneyim	Kibarca konuşmak	
Değişen eğitim modeli	Özveri	
Aynı anda çok iş	Gençlere fırsat tanımak	
Ani değişen planlamalar	Bölüm kuralları	
Akademik yayın	Demokratik	

çıkartamama		
Kısır döngü	Tecrübe	
İş yönetimi		
Az kişi olmak		
Paylaşım olmaması		
Görevlerin üzerine kalması		
Deneme yanılma		

Yaşanan problemler(pdr)	Problemleri çözme	Değiştirilmek istenen davranışlar
Alınan kararı hemen uygulayamamak	Tolerans	
İletişim	Zorlukların farkında olmak	
Grup elemanlarını tanımamak	Şikayetçi olmamak	
İsivasi kaygı	Paylaşmak	
İstenilen etkinliğin kabul edilmemesi	İş birliği	
Farklı tepkiler	Görev tanımını doğru yapmak	
İnsanları yönetmek	Egolu olmamak	
Sürece alışmak	Öncülük etmek	
İş temposu	Kişisellik ayrımı (tekrar oku zümra)	
Görev tanımını bilmemek	Ortak karar	
Hesap sorulması	Ortak başarı	
İş denetimi	Ortak cevaplar	
İş bölümü	Üst yönetimi bilgilendirmek	
Kararsızlık	Domine etmemek	
Arkadaş olduğun kişilerin yöneticisi olmak	Görev bilinci oluşturmak	
Lider konumunu korumak	Çevreden destek almak	
İş zaman dengesini kuramamak	Uyarmak	
Akademik yayın	Bilgilendirmek	
Akademik kimlik	Birlikte karar almak	
Doçentlik süreci	Demokratik olmak	
	Denge kurmak	
	Otoriter olmak	
	Empati yapmak	
	Farklı sektörlere danışmak	
	Zaman yönetimi	
	Bilgi almak	
	Zamana bırakmak	
	İkna etmek	

	Soğukkanlı olmak	
	Hoşgörülü olmak	
	Çatışmamak	
	Tartışma ortamı oluşturma	

Yaşanan problemler(okul öncesi)	Problemleri çözme	Değiştirilmek istenen davranışlar
yeni bilim dallarını yönetmek	Duygusallık	Daha özgür bırakmak
Aksaklıklar	Saygı	Birlikte hareket etmek
Beklentiler	Öğrenci iletişimi	
Deneme yanılma	Dinlemek	Yeni açılan bölüme bölüm başkanı olmamak
Kararsızlık	Şeffaflık	Oturmamış düzen
Akademik yayın	Hocalara özgür çalışma ortamı sağlamak	
Özel üniversite	Dekanın bölüme destek olması	
Akreditasyon süreci	Üniversitenin duruşu	
Bölümün az tanınması	Aidiyet duygusu	
Önemsenmeme	Aile olabilmek	
Bilgisizlik		
Atama sorunu	Grup çalışması	
Öğrenci rahatlığı	Organize etmek	
Öğrenci üslubü	Kalp kırmamak	
Sert eleştiri	İsteklere yanıt vermek	
	Diğer bölüm başkanlarına danışmak	
Ders kararları	Yöneticiye danışmak	
Öğrenci sorunları		
Hocaların sorunları	Zamanında yapmak	
Giriş çıkış saatleri	Sistematik olmak	
Tek başına karar	İş takibi	
Derslerin seçimi	Eş güdümlü olmak	
	Taleplere yanıt verebilmek	
Planlama	Yüzyüze görüşmek	
Hesap vermek		
Arada kalmak		
İşlerin yürümemesi		
Ders yükü		
Aynı anda iki iş yapmak		
Deneyimsiz yönetici ve iş arkadaşları		
Yanlış kararlar		
Öğrenci soruşturmaları		
Öğrenci psikolojisi		