

# **Analysis of The Leadership Orientations of Academic Leaders with Respect to Bolman and Deal's Four Frames Model\***

**Emel ŞİMŞEK**

**Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU**

*Bahçeşehir University, Faculty of Educational Sciences*

## **Abstract**

*Embracing Bolman and Deal's (2003) four frames model (structural, political, human resource, and symbolic), this study examines the leadership orientations of academic leaders working in one of the foundation universities in Turkey and aims to understand their views on academic leadership through their own experiences. This is a case study where the data was collected qualitatively by the use of face-to-face interviews and semi-structured interview guidelines. The participants were composed of 20 academic leaders (6 deans, 9 vice deans, 3 institute directors, 2 assistant directors) working in one of the foundation universities located in Istanbul. The data was analyzed through descriptive and content analysis based on the four frames model developed by Bolman and Deal (2003). Findings revealed that the political and human resource frames are the most frequently employed frames by the deans and institute directors while the structural and human resource frames are the most frequently employed frames by the vice deans and assistant directors. In general, symbolic frame emerged as the least frequently employed frame while the human resource frame emerged as the most frequently employed frame. The study also showed that academic leaders generally use only two frames in combination and rarely use combination of three or four. Apart from the titles, the findings also indicated that the leadership orientations of academic leaders may change with respect to their academic field, years of experience in administration, gender, and age.*

**Keywords:** *higher education; foundation universities; academic leaders; four frames model; case study.*



Inönü University  
Journal of the Faculty of Education  
Vol 17, No 1, 2016  
pp. 81-94  
DOI: 10.17679/iuefd.17126525

Received : 12.10.2015  
Revision1 : 10.03.2016  
Accepted : 22.03.2016

## **Suggested Citation**

Garıpağaoğlu, B. Ç. (2016). Analysis of the leadership orientations of academic leaders with respect to Bolman and Deal's four frames model, *The Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 17(1), 81-94. DOI: 10.17679/iuefd.17126525

\* Bu çalışma Emel Şimşek'in Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla Garıpağaoğlu danışmanlığında yürütülen tez araştırmasından üretilmiş olup, 24. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## EXTENDED ABSTRACT

### **Introduction**

Despite the academic leadership has some commonalities with leadership in general, academic leadership poses some unique problems that are distinctly different than the leadership in business or government agencies (Sathye, 2004). As the number of foundation universities increases, the academic leaders are held more accountable for the institutional performance and added pressure is placed on academic leaders to use multiple frames in their leadership.

### **Purpose**

Embracing Bolman and Deal's (2003) four frames model (structural, political, human resource, and symbolic), this study examines the leadership orientations of academic leaders working in one of the foundation universities in Turkey and aims to understand their views on academic leadership through their own experiences.

### **Method**

This is a case study where the data was collected qualitatively by the use of face-to-face interviews and semi-structured interview guidelines. The participants were composed of 20 academic leaders (6 deans, 9 vice deans, 3 institute directors, 2 assistant directors) working in one of the foundation universities located in Istanbul. The data was analyzed through descriptive and content analysis based on the four frames model developed by Bolman and Deal (2003).

### **Findings**

Findings revealed that academic leaders generally use only two frames in combination and rarely use combination of three or four frames. The study also showed that deans and directors used the political and human resources frames the most often while the vice deans and vice directors used the structural and human resource frames the most often. Moreover, symbolic frame emerged as the least frequently used frame while the human resource frame emerged as the most frequently employed frame. Apart from the titles, the findings also indicated that the preferred leadership frames of academic leaders may change with respect to the field, years of experience in administration, gender, and age. As for the field, academic leaders in social sciences seemed to be more prone to use human resources and politic frame while the leaders in positive sciences emphasized structural aspect of leadership more frequently. With respect to years of experience and age, findings revealed that younger and less experienced leaders tend to give more emphasis on structural frames compared to their more experienced and aged counterparts. Finally, as for the gender, only the female leaders (in the field of social sciences) seemed to give proper importance to the symbolic aspect of leadership.

### **Discussion & Conclusion**

The study indicated that leaders' use of four frames differs with respect to title, academic field, gender, years of experience in administration and age. The study also showed that the academic leaders are not able to employ multi-framing (four frames) as it was suggested by Bolman and Deal (2003). It was revealed that most leaders are often strong in one or two of these frames but not in all four. Since a lack of multi-frame leadership orientation may result in the failure of the organization as a whole, we believe that it is important to get academic leaders on board so that they can adequately conceptualize and address all aspects of leadership. Otherwise, leaders may end up with either over-emphasis or under-emphasis on one of these frames eventually leading to the destruction of the organization as a whole. Finally, this study has two suggestions for future research: First of all, this study could be replicated with presidents and vice presidents to get a better and more holistic picture of leadership in higher education. Second, the study could be replicated in state universities to better understand the differences in leadership between state and foundation universities.

# **Bolman ve Deal'in Dört Çerçeve Modeline Göre Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi\***

**Emel ŞİMŞEK**  
**Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU**

Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi

## **Öz**

*Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin vakıf statüsündeki yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik liderlerin liderlik eğilimlerini ve liderliğe bakış açılarını Bolman ve Deal'in dört çerçeve modeline göre incelemektir. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da bir vakıf üniversitesinde görev yapan toplam 20 üst düzey akademik lider (6 dekan, 9 dekan yardımcısı, 3 enstitü müdürü ve 2 enstitü müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması (örnek olay) deseni kullanılarak yürütülmüştür. Veriler yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanılarak yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verileri Bolman ve Deal'in (2003) dört çerçeve (yapısalcı, insan kaynakları, politik ve sembolik) modeli esas alınarak betimsel ve içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan dekan ve enstitü müdürlerinin en çok Bolman ve Deal'in politik ve insan kaynakları çerçevelerini, dekan ve enstitü müdür yardımcılarının ise daha çok yapısal ve insan kaynakları çerçevelerini kullanma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların en az kullandıkları çerçevenin sembolik, en sık kullandıkları çerçevenin ise insan kaynakları çerçevesi olduğu belirlenmiştir. İki'den fazla çerçeveyi etkin bir şekilde birlikte kullanabilen lider sayısının az olduğu, ve ancak az sayıda liderin Bolman ve Deal'in (2003) ortaya koyduğu dört çerçeveyi birden dikkate alan çoklu bir liderlik yaklaşımını kullanabildiği belirlenmiştir. Bulgular, ayrıca uzmanlık alanı, kıdem süresi, cinsiyet ve yaş gibi değişkenlerin de liderlerin dört çerçeveyi kullanım tercihlerini değiştirebildiğini ortaya koymuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Yükseköğretim; vakıf üniversiteleri; akademik liderler; dört çerçeve modeli; durum analizi.



Inönü Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dergisi  
Cilt 17, Sayı 1, 2016  
ss. 81-94  
DOI: 10.17679/iuefd.17126525

Gönderim Tarihi : 12.10.2015  
1. Düzeltme : 10.03.2016  
Kabul Tarihi : 22.03.2016

## **Önerilen Atıf**

Garipağaoğlu, B. Ç. (2016). Makalenizin başlığı. *Bolman ve Deal'in Dört Çerçeve Modeline Göre Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi*, 17(1), 81-94. DOI: 10.17679/iuefd.17126525

\* Bu çalışma Emel Şimşek'in Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla Garipağaoğlu danışmanlığında yürütülen tez araştırmasından üretilmiş olup, 24. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## GİRİŞ

Pek çok ortak noktaya rağmen akademik ve akademik olmayan kurumların liderlik anlayışları ve uygulamaları arasında belirgin farklılıklar vardır (Sathye, 2004). Özellikle yüksek performans hedeflerine sahip vakıf üniversitelerinin yaygınlaşmasıyla, Türkiye’de akademik liderliğe olan ilgi büyük ölçüde artmış ve akademik liderliğe bakış ve akademik liderlere yönelik beklentiler büyük ölçüde değişmiştir. Liderlik ile ilgili tarihsel süreç incelendiğinde liderlik kavramının başlı başına değişken bir kavram olduğu; duruma, zamana ve koşullara göre büyük ölçüde değiştiği gözlenmektedir (Hodgetts ve Luthans, 2013). Liderlik tanımlarının ise liderin yetenekleri, kişilik özellikleri, nüfuz ilişkileri, bilişsel ya da duygusal yönelimi, bireysel ya da grupsal yönelimi, kişisel ya da toplulukçu çıkarlar gözetmesindeki tercihine göre farklılık gösterdiği görülmektedir (Anderson, 2009). Değişkenlik gösteren tüm bu liderlik anlayışlarına ve tanımlara rağmen, liderlik hemen her zaman örgütsel performansın önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmüş (Keleş ve Kırıl Özkan, 2010) ve belki de bu yüzden Burns (1978) tarafından tarih boyunca üzerinde en çok çalışılan ama yine de en az anlaşılan kavram olarak nitelendirilmiştir.

Stogdill’e (1950) göre liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (akt. Eraslan, 2004). Lider ise grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlayan, örgütlerde performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesini sağlayarak örgütü başarıya ulaştıran kişidir (Bass, 1990). Tengilimoğlu’na (2005) göre liderlerin başarı ya da başarısızlıkları örgütün ihtiyaç ve koşullarına uygun liderlik yaklaşımını sergileyebilip sergileyememelerine bağlıdır.

Bolman ve Deal’e (2003) göre örgütlerin yapı ve doğasını anlamamız örgütlerdeki liderlik sürecini anlamamız için ilk koşuldur. Dört örgüt paradigmasını dört liderlik paradigmasına karşılık olarak kullanan Bolman ve Deal (2003), örgütlerdeki insan sorunlarının çok boyutlu olduğunu ileri sürmüş ve bu çok boyutlu insan davranışlarını anlayabilmek, bu davranışlardan kaynaklanan problemlerle baş edebilmek için çoklu liderlik yaklaşımlarına gereksinim olduğunu savunmuştur. Yönetimin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik boyutları olduğunu ortaya koyan Bolman ve Deal (2003), liderlerin bu boyutların tamamını dikkate alan çoklu bir yönetim yaklaşımını benimsemesinin örgütsel başarısızlığın önüne geçebileceğini öne sürmüştür. İşletme ve yönetim alanına hakim dört ana örgütsel paradigmaya dayalı olarak liderliğe yeni bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlayan Bolman ve Deal (2003), her bir yaklaşım için örgüt ve örgüt içindeki insan davranışlarına yönelik farklı ve kendine özgü varsayımlar geliştirmiştir. Bu varsayımların anlaşılması örgütsel davranışa yönelik olarak yönetici ve liderler için önemli ipuçları sağlamaktadır. Bolman ve Deal’in (2003) dört çerçeve modelinde; yapısal çerçeve, örgütlenme ve planlama boyutunu; insan kaynakları çerçevesi, örgütün insan yani çalışan boyutunu; politik çerçeve, güç dinamiklerini, çatışma ve uzlaşma stratejilerini; sembolik çerçeve ise işe amaç ve anlam katan örgüt kültürüne dair perspektifleri temsil etmektedir. Bolman ve Deal’e (2003) göre etkili liderler birden fazla çerçeveyi etkili bir şekilde kullanabilen liderlerdir. Hampten ve Turner’ın (1992, s.167) “zihinsel bir model yoksa gerçekler organize edilmez” ifadesinden yola çıkarak, çerçeveleri birer zihinsel model olarak düşünen Bolman ve Deal (2003), çerçevelerin liderlerin karşılaştıkları olayları analiz etmede onlara yardımcı olacağını iddia eder. Bolman ve Deal’e (2003) göre, liderlerin kararlarının doğruluğu; ellerinde bulunan bilgiyle, zihinsel haritalarla ve bunları kullanmayı ne kadar iyi bildikleri ile doğrudan ilintilidir (akt. Tanrıoğen, Baştürk ve Başer, 2014).

### Araştırmanın Önemi

Her ne kadar liderlik tarih boyunca üzerinde en çok çalışılan kavramlardan biri olsa da, hem dünya yükseköğretiminde (Al-Omari, 2013; Sathye, 2004; Sypawka, 2008; Greenwood, 2008) hem de Türkiye yükseköğretiminde (Erçetin 2000; Erçetin ve Baskan, 2000; Hacıfazlıoğlu, 2010a, 2010b; Korkut, 1992; Özkanlı ve White, 2009; Vatanartıran ve Garipağaoğlu, 2013) akademik liderler üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Türkiye’de eğitim camiasında liderlikle ilgili araştırmaların çoğu, ilköğretim ve liselerdeki müdürler üzerine odaklanmıştır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011; Çetin ve Aydın, 2012; Gümüseli, 2001; Serin ve Buluç, 2012; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Tanrıoğen, Baştürk ve Başer, 2014). Öte yandan, akademik liderlerin liderlik eğilimlerini nedenleri ve nasılları ile ortaya koyabilecek nitel çalışmalar ise yok denilecek kadar az sayıdadır. Yukarıda verilen az sayıda örnekten de anlaşılacağı gibi, Türkiye’de yükseköğretim liderliği alanında önemli bir boşluk bulunmaktadır ve bu alanda bilimsel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle de vakıf üniversitelerinin önemli bir oyuncu olarak devreye girmesiyle sürekli bir devinim yaşayan Türkiye yükseköğretiminde büyük bir dönüşüm geçiren ‘akademik liderliği’ vakıf üniversitelerinde görev alan akademik liderlerinin gözünden ele alan başka bir araştırmanın bulunmaması, bu araştırmanın Türkiye yükseköğretim literatürü için önemli bir araştırma olacağını düşündürmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı İstanbul ilindeki bir vakıf üniversitesinin farklı fakülte ve enstitülerinde dekan, dekan yardımcılığı, enstitü müdürlüğü ya da enstitü müdür yardımcılığı görevlerinde bulunan akademisyenlerin liderlik eğilimlerini ve akademik liderliğe bakış açılarını dört çerçeve modeline göre inceleyerek, Türkiye'nin vakıf statüsündeki yükseköğretim kurumlarındaki akademik liderlik dinamiklerini daha iyi anlayabilmektir. Bu bağlamda sorulan araştırma soruları ise aşağıdaki gibidir:

- 1) Akademik liderlerin (dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürleri ve enstitü müdür yardımcısı) liderlik yaklaşımları, Bolman ve Deal'ın dört çerçeve modeline göre analiz edildiğinde nasıl bir resim ortaya çıkmaktadır?
- 2) Akademik liderlerin (dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürleri ve enstitü müdür yardımcısı) akademik liderliğe ilişkin genel bakışı nedir?

### **YÖNTEM**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması (örnek olay) deseni kullanılmıştır. Durum çalışmaları bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak, olaya ilişkin olası açıklamaları geliştirmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılır (Gall, Gall ve Borg, 2007). Bu araştırmanın amacı da, vakıf üniversitelerinde çalışan akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarını Bolman ve Deal'ın (2003) dört çerçeve modeli üzerinden ortaya koymaktır.

### **Katılımcılar**

Araştırmada seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada amaç özellikle vakıf üniversitelerinde çalışan akademik liderlerin akademik liderliğe bakışlarını ve liderlik yaklaşımlarını öğrenmek olduğu için, çalışmanın katılımcıları tipik bir vakıf üniversitesinde çalışan akademik liderlerden seçilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinin farklı fakülte ve enstitülerinde dekan, dekan yardımcılığı, enstitü müdürlüğü ya da enstitü müdür yardımcılığı görevlerinde bulunan akademisyenler oluşturmaktadır.

Araştırma mülakat çağrısına olumlu yanıt veren 6 dekan, 9 dekan yardımcısı, 3 enstitü müdürü ve 2 enstitü müdür yardımcısı olmak üzere toplam 20 kişi ile yürütülmüştür. Mülakat çağrısına rağmen görüşmeye katıl(a)mayan altı kişiden üçü dekan, biri enstitü müdürü, ikisi ise enstitü müdür yardımcısıdır. Araştırmada katılımcıların kimliklerini korumak amacıyla katılımcılara birer takma isim verilmiş ve çalıştıkları kurum isimleri gizli tutulmuştur.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu araştırma nitel veri toplama tekniklerinden yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanılmış olup, mülakat soruları alanda çalışan araştırmacıların görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Örnek mülakat soruları aşağıdaki gibidir:

- 1) Kendi liderlik yaklaşımınızı değerlendirdiğinizde kendinizi daha çok nasıl tanımlarsınız? Nasıl liderlik ettiğinizi daha iyi anlayabilmemiz için bize kendi yaşamışlıklarınızdan örnekler verebilir misiniz?
- 2) Sizce akademik dünyanın ve özellikle de vakıf üniversitelerinin günümüz akademik liderlerinden beklentileri nelerdir?
- 3) Özellikle vakıf üniversitelerinde nasıl bir liderlik anlayışının hakim olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleri ile açıklayabilir misiniz?

### **Verilerin Toplanması**

Akademik liderlere bilgilendirme mektubu elektronik ortamda e-posta olarak yollanmıştır. Bilgilendirme mektubunda katılımcılara, araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiş ve görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiştir. Veriler katılımcıların kendi ofislerinde bire-bir yüz-yüze ve yansıtıcı görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Kayıtlar aynı gün ya da ertesi gün içerisinde yazıya dökülmüştür.

### **Verilerin Analizi**

Veri analizinde betimsel ve içerik analiz yöntemi birlikte kullanılmıştır. Yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler araştırmanın temelini oluşturan Bolman ve Deal'ın (2003) dört çerçeve modeli esas alınarak betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiş olup, alt temalar ve kodlar oluşturulurken içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır.

### Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği

Verilerin özgünlüğü korunarak katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak araştırmanın aktarılabilirliği sağlanmıştır. Ayrıca, araştırmada katılımcıların isim ve kurum bilgilerinin gizli tutulmuş ve böylelikle katılımcıların mülakat sorularına içtenlikle cevap verebilmesi sağlanmıştır. Böylece araştırma verileri olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız ele alınmıştır. Nitel araştırmalar, olay ve olguların değişkenliğini kabul eden ve bu değişkenliği araştırmaya tutarlı bir şekilde yansıtılabilen çalışmalardır (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Bu araştırmada da çalışmanın tutarlılığı için görüşmelerde katılımcılara yönetilen soruların benzer şekilde sorulmasına, verilerin aynı şekilde kayıt altına alınmasına özen gösterilmiştir ve tutarlılığın sağlanabilmesi için verilerin kodlanması ve kategorileştirilmesi sırasında başka araştırmacıların da çalışmayı analiz etmesi istenmiştir. Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen görüşme özet irtibat formu kullanılması ile önemli bulguların tutarlılık teyidi birkaç araştırmacı tarafından alınabilmiştir. Görüşme özet irtibat formu, araştırmanın problemi ile ilgili tüm boyutların kapsanmasını güvence altına alan bir yöntemdir. Böylece aynı konuda farklı insanlardan alınan bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması ve daha karşılaştırılabilir olması sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Elde edilen verilerden oluşturulan kodlar, alt temalar ve temalar hakkında "görüş birliği" ve "görüş ayrılıkları" tartışılmış; ve araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü ( $Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{(Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)}$ ) kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği % 81 olarak bulunmuştur ve bu oran %70'in üzerinde olduğu için (Miles ve Huberman, 1994) güvenilir kabul edilmiştir.

### BULGULAR

Yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen veriler yapısalcı, insan kaynakları, politik ve sembolik olmak üzere dört ana tema altında sunulmuştur. Her bir tema açıklayıcı alıntılar eşliğinde verilmiş olup, temalar altında ortaya çıkan alt temalar ve kodlar, ve her bir temanın kaç katılımcı tarafından değinildiğini gösteren frekans dağılımları (f) ve yüzdeler (%) Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1

*Bolman ve Deal'ın dört çerçeve modeli temalar ve kodlar*

Tema	Alt tema	Kodlar	f	%
Yapısal Çerçeve	Çalışma Koşulları Planlama ve Kontrol Sistemleri	Teknolojik ve fiziki altyapı Çalışan hakları Maaş, mesai saatleri, ek ders ücretleri, Özel Sağlık Sigortası Yönetmelik/Mevzuat/Hiyerarşi/Bürokrasi İş bölümü/delegasyon/İş tanımı/roller Organizasyon şeması	13	26
İnsan Kaynakları Çerçevesi	İlişki İK stratejisi	Adalet Denge/mesafe Doğru insanı işe al /Doğru insanları sistemde tut Çeşitlilik Çalışanına yatırım yap Çalışanını yetkilendir	20	40
Politik Çerçeve	Çatışma stratejisi Uzlaşma stratejisi	Güç artırma/Güç edinme Yetki alanını genişlet /Kaynak yarat Politik ol Diplomatik ol Koalisyon kur Muhaliflerine yakın ol Arabulucu ol Ortak Amaç oluştur	14	28
Sembolik Çerçeve	Örgüt kültürü/iklimi	Seremoniler Törenler (Akademik yıl açılışı ve mezuniyet) Doğum günü, terfi ve yılbaşı kutlamaları Baby shower Akademik yıl başlangıç etkinlikleri	3	6

### **Yapısal Çerçeveye İlişkin Bulgular**

Yapısal çerçeve altında gruplanan veriler, çalışma koşulları ve planlama kontrol sistemleri olmak üzere iki alt başlık altında incelenmiştir.

**Çalışma koşulları.** Teknolojik ve fiziki koşullar ile çalışan hakları, maaş, mesai, ek ders, sağlık sigortası gibi kodlar bu tema altında incelenmiştir:

Yükseköğretimde teknolojinin önemini vurgulayan dekan yardımcılarında biri, teknolojik alt yapıya yatırım yapmanın önemine dair düşüncelerini paylaşarak, teknolojinin pek çok sorunun çözümü için ideal ve pratik bir yöntem olduğunun altını çizmiştir:

Eğitim araç-gereçlerinin sağlanmasında yaşanan gecikmeler ve öğretim elemanı sayısı yetersizliği sorun olabiliyor. Çoğu kez bu sorunları teknolojik alt yapıyı güçlendirerek çözmeye çalışıyoruz. Sanal sınıflar oluşturarak öğretim üyelerimizin ders yüklerini azaltmaya çalışıyoruz. Kısıtlı imkanlarla yükseköğretimde varlık gösterebilmek için en akıllıca yollardan birinin de sıkı bir teknolojik alt yapı ve bunu kullanabilen kurum çalışanları olduğunu düşünüyorum. Bunun için de yükseköğretim liderlerinin önceliklerinden birinin de hem kendilerinin, hem çalışanlarının, hem de kurumlarının teknolojik alt yapısına yatırım yapmak olması gerektiğine inanıyorum (Dekan Yardımcısı Zuhal, Temmuz 2014).

Yükseköğretim kurumlarının teknoloji yatırımı yapmasının bir tercih değil, bir zorunluluk olduğunun altı çizen bir dekan ise sadece yönetsel süreçler için değil kurumun genel performansı açısından da teknolojinin önemini vurgulamıştır:

Gençlerle çalışmayı severim, onların enerjisinden yararlanmak benim işlerimi kolaylaştırıyor. Gençler teknolojik konularda bizlerden daha fazla bilgililer. Onların bu bilgilerinden yararlanmaya çalışıyorum. Artık bu sistemi eskiden yönettiğimiz gibi yönetmemiz imkansız. Daha hızlı ve dinamik olmak zorundasınız. Bu hız ve dinamizme teknoloji olmadan yetişmeniz artık çok zor. Şu anda yükseköğretimde online iletişim kuramayan, online takip yapamayan bir lider hayal bile edemiyorum mesela (Dekan Nazım, Mayıs 2014).

En büyük sıkıntılarının zamanında planlanamayan ve temin edilemeyen ihtiyaçlar olduğunu ifade eden dekan ve enstitü müdür yardımcılarının çalışma koşullarının çalışan performansı üzerindeki önemine değinerek, ofis ortamı, toplantı odası, çay ocağı v.b. gibi mekansal düzenlemeler ile performansa dayalı maaş, ek ders, mesai saatleri, özel sağlık sigortası gibi çalışanların motivasyonunu etkileyebilecek her türlü düzenlemenin liderlerin sorumluluğu altına girdiğini ancak bu konulardaki etkilerinin yine de sınırlı olduğunu belirtmişlerdir.

**Planlama ve kontrol sistemleri.** Yönetmelik, hiyerarşi, bürokrasi, iş bölümü/ delegasyon, iş tanımı/roller ve organizasyon şeması gibi kodlar bu alt başlık altında incelenmiştir:

Bulgular yönetmelik ve kuralların yükseköğretim kurumlarında çok önemli olduğu gerçeğinin altını çizerken, bu husus üzerinde en çom duran liderlerin dekan yardımcılarının olması dikkat çekicidir:

Dekan yardımcılığı görevimde en büyük sıkıntı mevzuatı (yönetmeliği) öğrenmek oldu. Mevzuata hakim olmadan bir fakülteye hakim olmak, işleri yürütmek ve yoluna sokmak nerdeyse imkansız. Mevzuat konusunda bir yetkinliğiniz yoksa işlerin sarpa sarması kaçınılmaz. Yükseköğretim kurumlarındaki liderlerin, belki de en çok dekan yardımcılarının yönetmeliklere çok iyi hakim olmaları beklenir (Dekan Yardımcısı Tahsin, Haziran 2014).

Genel olarak tüm katılımcılar hiyerarşinin ve bürokrasinin öneminden bahsetmiş olsa da, bazı katılımcılar özellikle de vakıf üniversitelerinde başka dinamiklerin de etkili olduğu tanıtım ve pazarlama becerilerin titrin önüne geçebildiğinden de bahsetmiştir. Ast-üst ilişkilerinin vakıf üniversitelerinde devlet üniversitelerine nazaran daha ılımlı olduğunu söyleyen enstitü müdürler yardımcılarında biri ise bu durumun getirdiği bazı sıkıntıları paylaşmıştır: *Vakıf üniversitelerinde insanların hiyerarşik düzeni umursamayıp bireysel çıkarları için kendilerini ön plana çıkarmaya çalışması ve kendilerini göstermeyi her şeyden çok önemsemeleri bizim en büyük problemlerimizden biri* (Enstitü Müdür Yardımcısı İhsan, Haziran 2014).

Bürokrasinin fakülte ve enstitülerdeki işleyişi düzenleyici rolüne en çok dekan ve enstitü yardımcıları vurgu yaparken, işleri yavaşlatan ve sistemi hantallaştıran rolüne en çok dekan ve enstitü müdürleri vurgu yapmıştır: *Çalıştığınız kurumun örgütsel yapısı, bürokratik yapısı ne kadar sıkı işliyorsa kararları alma ve eyleme geçme hızı da o kadar düşük oluyor, bu da yönettiğiniz ekiple gerginliğe yol açıyor* (Enstitü Müdürü Sevgi, Haziran 2014).

Katılımcılar arasından sadece tek bir dekan, organizasyon şemasının iş akışını sağlamaktaki önemine, iş tanımlarının, yetki ve sorumluluk alanlarının net ve doğru tanımlanmasının ve bildirilmesinin yönetim sürecindeki önemine değinmiştir:

Üniversitelerde akademik iş tanımlarının netliği hususunda bir sıkıntı olması zaten beklenemez. Titrler, kimin kaç saat derse gireceği ya da kimin hangi dersleri vereceği zaten az çok bellidir. Bir akademisyenin işinin akademik boyutu iş hayatının en net boyutudur aslında. Bu boyuttaki sorumluluklarını, neye ne kadar yetkin olup olmadığını bilmemesi zaten düşünülemez. Ama özellikle vakıf üniversitelerinde hemen her akademisyenin bir de idari işi vardır. Azdır... çoktur... ama vardır. Kurum için yapması gerekenler...tanıtım vesaire gibi pek de akademik olmayan diğer işler... Akademisyenlerin idari yüklerini netleştirmek kimin neyle sorumlu olduğunu ve nerede ne kadar yetkili olduğunu belirlemek ve bunu onlara kabul ettirebilmektir mühim olan (Dekan yardımcısı Fulya, Kasım 2014).

### **İnsan Kaynakları Çerçevesine İlişkin Bulgular**

Bu çerçeve altındaki veriler, 'ilişki' ve 'insan kaynakları stratejisi' olmak üzere iki alt başlıkta özetlenebilir:

**İlişkiler.** Akademik bir liderin liderlik yaklaşımının herhangi bir kurumda liderlik yapan birinin yaklaşımından daha farklı olması gerektiği liderlerin çoğunun hem fikir olduğu bir husustur. Akademik dünyadaki liderlik kavramının iş dünyasındaki liderlik kavramına göre bazı farklılıklar gösterdiği yönündeki tespit bir enstitü müdür yardımcısı tarafından oldukça dikkat çekici bir şekilde ifade edilmiştir:

Akademik dünya aslında oldukça muhafazakar bir dünyadır. Akademisyenlerin keskin köşeleri vardır. Öyle kolay kolay ikna edilemezler. Tutuculardır. Ve özellikle yeniliklere karşı tahmin edilenin ötesinde bir dirence sahiptirler. Akademisyenlerin pek çok konudaki bu katı tutumu yönetimin eyleme geçme konusundaki hızını önemli bir ölçüde keser. Hatta pek çoğu neyin nasıl olabileceği ile değil de, çoğu zaman neyin nasıl olamayacağı ile ilgilenir. Bunu nasıl yaparız diye sorarsınız? ama onlar daha çok o şeyin neden yapılamayacağını anlatır.. Bu yüzden özellikle fikirlerin paylaşıldığı toplantılarda odak kaymaya çok müsaittir. Sizse herkesi belli bir odakta tutmak zorundasınız. Bir lider olarak herkesi olması gerektiği yöne doğru çekmek için kelimeleri doğru seçmek, doğru vücut dilini kullanmak, mizahla mesafeyi çok iyi ayarlamak ve çoğu zaman da oldukça diplomatik olmak zorundasınız (Enstitü Müdür Yardımcısı Neşe, Mart 2014).

Bu başlık altında ele alınan bir diğer önemli bulgu da liderin liderlik ettiği insanlara eşit bir mesafede durabilmesi, ilişkilerde denge ve mesafeyi koruyabilmesi ve adaletli bir ortam yaratabilme becerisine yöneliktir. Liderlerin hemen hepsi iş yüklerini ve buna bağlı sorumluluklarını o işe uygun kişilere adil bir şekilde dağıtmaya dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Dekan yardımcısı Yaprak hanımın şu sözleri katılımcıların bu konudaki genel görüşünü yansıtmaktadır: *"Çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu yaratmamak için, yapılacak işleri adaletli bir şekilde dağıtmaya dikkat ediyorum"* (Mayıs 2014).

**İK stratejisi.** Dekan ve enstitü müdürlerinin tamamı ekip işine yatkın, üretken, pozitif ve girişimci insanlarla çalışmak istediklerini vurgularken, özellikle vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin en az akademik birikimleri kadar insan ilişkilerindeki başarılarının da kendileri için bir kıstas olduğunu belirtmişlerdir. Dekanlardan birinin aşağıdaki görüşü çoğunluğun bu konudaki görüşünü yansıtmaktadır:

Öğretim elemanı sayısı yetersiz. Az elemanla çok ve iyi iş yapmak zorundasınız. Dolayısıyla ekibin kalitesi, yeterliliği ve dinamizmi çok önemli. Doğru insanları seçmek ve doğru insanları sistemde tutmak zorundasınız. Ama her zaman kendi kadronuzu seçme şansınız olmuyor. Çoğu zaman mevcut kadro ne ise onunla çalışmak zorundasınız. Her şeye muhalefet olan, daima yakınan ve problem çıkaran kaprisli akademisyenler yerine çözüm üretebilen, yeniliklere ve mücadeleye hazır, kuruma katkısı olabilecek, kurumu bir tık daha öteye taşıyabilecek dinamik akademisyenlerle çalışmak istiyoruz. Ben şahsen istediğim özellikteki akademisyenleri sisteme dahil etmek ve sistemde



tutabilmek için bireysel olarak elimden geleni yapıyorum. Ama çoğu zaman da koyunun olmadığı yerde keçiyeye Abdurrahman Çelebi demek zorunda kalıyorsunuz. (Dekan Metin, Temmuz 2014).

Bulgular ayrıca akademik liderlerin çalışanlara yatırım yapmayı (konferans katılımı, makale destek v.s.), yetkilendirmeyi ve güçlendirmeyi önemsediklerini de ortaya koymuştur. Beş dekan ve iki enstitü müdürü özellikle de önemli kararlarda tüm paydaşlardan bilgi ve görüş alınmasını, yetki ve sorumlulukları paylaşmakta olabildiğince cömert davranmayı önemsediklerini belirterek, yetkiyi tekelleştirmenin özellikle de dinamik vakıf üniversitelerinde pek de makul karşılanmayacağına altını çizmişlerdir:

Öncelikle bir iş yapılmadan önce paydaş fikirlerinin alınmasını çok önemsiyorum. Sonuçta kararları uygulayacak olanların karar sürecinde yer almasını hem doğru kararların alınması hem de alınan kararların ivedilikle ve doğru bir şekilde uygulanması için bir teminat olarak görüyorum (Enstitü Müdürü Mert, Nisan 2014).

Çalışan çeşitliliğini de önemsedğini vurgulayan dekanlardan biri bunun zorlu ve ciddi bir mesele olduğunu dile getirerek, çeşitliliğin çoğu zaman kendiliğinden ve doğal olarak geldiğini belirtirken, çoğu zaman küçük dokunuşlarla bu çeşitliliğe ön ayak olmak gerektiğini vurgulamıştır:

Genç yaşlı, kadın erkek, Türk yabancı çeşitliliği bazen doğal olarak ortaya çıkan, bazen de bizlerin bilinçli olarak olmasını sağladığımız istendik bir durum aslında. Biz en çok da Türk yabancı, yurtdışı doktoralı ya da kendi yetiştirdiğimiz versus/ başka üniversitelerin yetiştirdiği öğretim üyesi dengesi meselesine kafa yoruyoruz aslında. Yurtdışında doktoralarını yapmış Türk özellikle de yabancı uyruklu öğretim üyelerini fakültemize katmaya çalışıyoruz. Bu zaten vakıf üniversitelerinin genelinde vurgulanan politiklardan biridir. Ama bu hem maliyetli, hem de zorlu bir iş. Bu konudaki YÖK mevzuatı bile hala çok sıkıntılı. Gerçi bunu da bir şekilde hallediyoruz ama bazen bu hocalarımızın Türkiye'ye, Türk öğrencisine, buradaki sisteme adaptasyonu bile ciddi bir mesele olabiliyor. Buradaki tempoya, buradaki öğrenci profiline, ilişki yapılarına alışmaları ciddi bir zaman isteyebiliyor kimi zaman. Bazıları da çok çabuk alıyor. Hemen sevip, hemen benimsiyorlar. Bir de kendi yetiştirdiğimiz öğrencilerimizi hoca yapma mevzusu var. Bu da bizim hem vefa borcumuz, hem kendimize hem de kendi yetiştirdiğimize duyduğumuz güven ve inancı vurguluyor diye düşünüyorum. Ama buradaki ince çizgiye de çok dikkat edilmeli. Bunu abartırsan 'inbreeding'le suçlanabilirsin. Hiç almazsan da kendi yetiştirdiğine güvenmemekle suçlanırsın. Kendi yetiştirdiğini sen almaya tenezzül etmiyorsan başkaları niye alsın ki sorusuyla muhattap kalman da kaçınılmaz oluyor haliyle. Dengeyi iyi tutturmak yine bu anlamda da ciddi bir mesele oluyor sizin anlayacağınız (Dekan Zeynep, Mayıs 2014).

### **Politik Çerçeveye İlişkin Bulgular**

Bu çerçeve altında gruplanan veriler, çatışma ve uzlaşma olmak üzere iki alt başlık altında incelenmiştir.

**Çatışma.** Güç edinme, güç artırma, yetki alanını genişletme, gücü artırmak için kaynak yaratma, politik ve diplomatik olma, muhaliflere yakın olma ve koalisyon kurma gibi kodlar bu tema altında toplanmıştır. Yapılan görüşmelerde akademik liderlerin çoğu yaşanabilecek olası çatışmalarda sahip oldukları yetkiyi büyük avantaj olarak gördüklerini ifade ederken, dekan yardımcılarında biri ise sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirilmemiş olmayı büyük bir dezavantaj olarak gördüğünü dile getirmiştir:

Net kararlar alabilen, iyi veya kötü ama o anda çözüm bulmaya odaklı bir liderlik anlayışım var. Bunu yapabilmek için yetkinin tam olması gerekir. Ama ben dekan yardımcısı olarak yetkilerimizin sorumluluklarımız ölçüsünde olmadığını düşünüyorum. Yapabileceğiniz tek şey inisiyatif kullanabilmek oluyor çoğu zaman. Yetkilerimizin sorumluluklarımız ölçüsünde genişletilmesi gerektiğini düşünüyorum aslında (Dekan yardımcısı İpek, Mart 2014).

Enstitü müdürlerinden biri ise güç ve yetki sahibi olma hakkındaki görüşlerini ve bu yöndeki stratejileri aşağıdaki gibi özetlemiştir:

Fakülteniz sizi lider olarak kabul etmediği sürece dekan ya da enstitü müdürü olarak atanmanız hiç bir anlam taşımaz. Kendinizi lider olarak kabul ettirmek sizin kendi sorumluluğunuzdur. Yetki veya güç kimseye altın tepside sunulmuyor. Onu elde etmek için tırmalamak, hak etmek, hak ettiğinizi göstermek ve talep etmek zorundasınız. Sahip olduğunuz güç kurum için kaynak yaratabildiğiniz ve kuruma kazandırabildiğiniz kadardır. Reputasyonunuz sizin gücünüzdür aslen. Ayrıca, üst yönetimde

hatırı geçen bir lider olmak astlarınızla olan ilişkilerinizde de size büyük bir avantaj sağlayacaktır (Enstitü Müdürü Sarp, Haziran 2014).

Katılımcılar, çatışmaların ve ayrılıkların kaçınılmaz olduğunu ancak kişilik, ilişki ve fikir çatışmaları arasındaki ayrımın net yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Kişilik ve ilişki çatışmalarının özellikle de akademik ortamlarda kaçınılması gereken bir çatışma türü olduğunun altını çizen bazı katılımcılar, fikir çatışmalarının ise kurum için faydalı bir çatışma türü olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir:

Herkesi memnun etmek mümkün değil, illa ki çatışmalar oluyor. En önemli şey çatışmanın gerçekten nereden kaynaklandığını bilmek. Meseleleri kişiselleştirmek yerine durumsallaştırmayı daha uygun buluyorum. Kişiye değil de duruma yönelik gözlemlerimi dile getirmeyi tercih ederim mesela. Fakültede yaşanan çatışmalarda da kullanılan dili bu yönde yönlendirdiğim ya da müdahale ettiğim çok oluyor... Doğru müdahaleler ise iyi bir gözlemci olmayı gerektiriyor. İlişkilere de en az somut meseleler kadar hakim olmak önemli bana kalırsa. Ha bir de mualifler var. Bazıları oldukça zararsızdır. Sadece mualif olmak için mualiftirler. Onlar zaten her daim mualiftirler ve o yüzden onlardan zarar gelmesini de beklemezsiniz. Ama bir de gerçek mualifler vardır. İşte onları bir başka dinlerim, işte onların ne düşündüklerini ne yaptıklarını bilmek önemlidir (Dekan Metin, Nisan 2014).

Dekanlardan birinin aşağıdaki ifadesi ise akademik dünyadaki titrlerin getirdiği farklı dinamikleri, diplomasinin önemini, liderlerin dikte edici bir dildense ikna edici politik bir dil kullanması gerektiğini vurguladığı için oldukça dikkat çekicidir:

Vakıf üniversitelerinde devlet üniversitesindeki gibi emir demiri keser gibi bir durum yok. Bir prof'a ya da doçente karşı kullandığınız üslup konusunda fazlasıyla dikkatli olmak zorundasınız. Ha bir de akademisyenler fazlasıyla alıngandır. Bir de buna dikkat etmek zorundasınız. Özellikle bir prof'a ya da doçente bir iş buyuracaksınız ve karşınızdaki kişi bu işi yeterince akademik bulmuyorsa fevkalade diplomatik olmanız gerekiyor. Mesela yapılması gereken bir iş olsun ve siz de fakültenizde bu işi yapabilecek en uygun akademisyenimizden bu işi yapmasını rica edin. Alacağınız tepkinin 'bu benim alanım değil' ya da 'bu benim işim değil' şeklinde olması işten bile değil. Bu tür durumlarda özellikle bir prof'a ya da doçente dikte edici olamazsınız. Daha çok diplomatik olmak durumundasınız. Çünkü başka türlü akademik dünyada kabul edilemez. Bu tip durumlarda kullandığım argümanlardan biri de şu oluyor mesela 'Bu işi ya siz yapacaksınız ya da ben... sizce hangimiz bu iş için daha uygun?' (Enstitü Müdürü Şeyda, Haziran 2014).

**Uzlaşma.** Özellikle dekan yardımcıları ve enstitü müdürleri uzlaşmanın öneminden bahsederek, uzlaşma noktasına çoğu zaman ortak amaç vurgusuyla ve bazen de arabulucu kullanarak gelmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bazı çatışmaları arabulucu kullanarak daha hızlı çözebildiğini fark ettiğini söyleyerek, sistem içerisinde bazı kişilerle uzlaşmak için farklı kapıları zorlamanın daha makul bir sonuç verdiğini belirten dekan yardımcılarında biri kendini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Bir problemi çözerken karşımdaki ile konuşurum. Eğer karşımdaki konuşulmayacak gibi biri ise o zaman ona daha yakın insanlar aracılığıyla bu sorunu halletmeye çalışırım. Daha üst mercilerle yaşanan yönetsel problemlerde ise hatırlı kişiler aracılığıyla meramımı dile getirdiğim. Ne yazık ki çoğu zaman söylenen değil, söyleyen önemlidir. Aynı şeyi ben değil de dekan söyleyince işin kabul edilebilirliği de işin yapıma hızı da değişebiliyor mesela (Ali, Mayıs 2014).

Ortak amaç vurgusu ise özellikle dekanlar ve enstitü müdürleri tarafından dile getirilmiştir. Dekan Ahmet Bey'in vizyon ve hedeflerinin ikna ve motive edici rolüne dair vurgusu akademik liderlerin genel görüşünü yansıtmaktadır:

Her üniversitenin, her fakültenin ve her enstitünün ulaşılabilirliğine inandığı bir vizyonu ve belli hedefleri olmalı. Vizyonun ve hedeflerin içtenliğine ve yapılabilirliğine inanmak ve inandırmak ve insanları bu doğrultuda motive etmek bir liderin en önemli görevlerinden biridir. Aslına bakarsanız yaşanan çatışmaları ilişkiden ziyade fikir çatışması düzeyinde tutabilmenin, yıkıcı olmaktan çok yapıcı kılabilmenin en etkili yollarından biridir ortak amacı kullanmak (Mart 2014).

### **Sembolik Çerçeveye İlişkin Bulgular**

Seremoniler, törenler, mezuniyet konuşmaları, veda yemekleri, doğum günü kutlamaları, terfiler, yılbaşı partileri gibi kodlar bu çerçeve altında incelenmiştir:

Doğum günleri, terfiler, törenler, veda ve tanışma yemekleri, mezuniyet törenleri, aramıza yeni katılanlar için yapılan kutlamalar, baby showerlar, yılbaşı partileri, akademik yılın başlangıcı için yapılan tüm etkinlikler ve kutlamalar fakültenin bir arada olabilmesi ve kaynaşabilmesi için bir fırsattır. Ben bu tür etkinlikleri ve bu etkinliklerde verilen mesajları özellikle önemserim ve bu etkinliklere katılımı önemseydiğimi de hissettiririm (Enstitü Müdürü Sevgi, Haziran 2014).

Kurum kültürünü her fırsatta vurgulamanın ve pekiştirmenin, en az seremoniler kadar kullanılan dilin ve giyim kuşamın da liderler için önemli olduğu kadın dekanlardan biri tarafından aşağıdaki gibi dile getirilmiştir:

Lider olarak kullandığım dili ve özellikle de 'biz' dilini kullanmayı çok önemserim. Bir liderin kullandığı dille çalışanlarını motive ettiğine ve haliyle, tavriya, konuşmasıyla, duruşuyla örnek olduğuna inanırım. Kılık kıyafetimi de, makyajımı da çok önemserim mesela. Bunu hem iş arkadaşlarıma hem de yaptığım işe saygı olarak görüyorum. Üstelik pozisyonum ve üstlendiğim rol gereği bunu herkesten daha fazla önemsemem gerektiğini düşünüyorum. Bıraktığınız intiba çok önemlidir. Hem dış görünüşünüzle, hem de önemseydiğiniz şeylerle çalışanlara önemli mesajlar verirsiniz (Dekan Ayşe, Mart 2014).

Sembolik çerçeveye ilişkin çarpıcı bulguların ağırlıklı olarak Sosyal Bilimler alanındaki görev yapan kadın dekan ve enstitü müdürlerinden gelmesi oldukça dikkat çekicidir.

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Akademik liderlerin çoğunun ancak iki çerçeveyi birden etkin bir şekilde kullandığı, üç ya da dört çerçeveyi birden etkin bir şekilde kullanabilme durumunun pek de yaygın olmadığı yönündeki bulgu, Al-Omari'nin (2013) Ürdün'de okul müdürleriyle yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin spesifik bir çerçeveye daha yatkın oldukları, genellikle iki çerçeveyi bir arada kullanabildikleri ama üç ya da dört çerçeveyi bir arada kullanabilen lider sayısının az sayıda olduğu yönündeki bulgu ile örtüşmektedir.

Araştırmada, dekan ve enstitü müdürlerinin en çok politik ve insan kaynakları, yardımcıların ise en çok yapısal ve insan kaynaklı çerçeveleri kullandıkları, en çok kullanılan çerçevenin insan kaynakları çerçevesi, en az kullanılan çerçevenin ise sembolik çerçeve olduğu tespit edilmiştir. Tanrıoğen, Baştürk ve Başer'in (2014) ilköğretim okul müdürlerince tercih edilen liderlik davranışlarının sırasıyla insan kaynaklı, yapısal, politik ve sembolik liderlik davranışları olduğunu bulgulayan araştırmasıyla örtüşen bu araştırmanın bulguları aynı zamanda Greenwood (2008) ve Sypawka'nın (2008) bölüm başkanlarının ve dekanların daha çok insan kaynaklı liderlik yaklaşımını tercih ettiklerini bulguladığı araştırmalarıyla da benzerlik göstermektedir. İnsan kaynaklı liderlik davranışlarına hem dekan ve enstitü müdürleri, hem de yardımcıları tarafından benzer şekilde güçlü vurgular yapılmıştır. Akademik titrlerin en az yönetim titrleri kadar önemli olduğunun işaret edildiği akademik hayatta insan kaynaklı liderlik yaklaşımının en değerli ve en vazgeçilmez liderlik yaklaşımı olduğu tüm akademik liderlerin hem fikir olduğu bir husus olarak dikkat çekmiştir. Dekan ve enstitü müdür yardımcıların liderlikte yapısal çerçevenin varsayımlarına dekan ve enstitü müdürlerine göre daha çok vurgu yapmasının ise dekan ve enstitü müdür yardımcılığı rollerinin daha çok yapısal çerçeveden bakmayı gerektiren planlama, organizasyon ve koordinasyon gerektiren ara kademe yönetim becerileri içermesi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca daha çok yapısal çerçeveyi kullanma eğilimde olan dekan ve enstitü müdür yardımcıların bürokratik lider özellikleri sergiledikleri ve bu liderlerde her şeyin bir kuralı, her mevkinin sınırları ve gücü olduğu kabulünün hakim görüş olduğu görülmüştür. Ayrıca, dekan ve enstitü müdürlerinin yapısal çerçeve varsayımlarını yardımcıların vurguladığı sıklıkta vurgulamamış olma nedeni olarak, bu çerçeve kapsamına giren yönetim meselelerinin büyük kısmının yardımcıları delege edilmiş olması olduğu tahmin edilmektedir. Bu bulgular Vatanartiran ve Garipağaoğlu'nun (2013) yükseköğretimde ara kademe yöneticiler üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Ayrıca, politik çerçeve hemen her liderin farkında olduğu ve önemli bulduğu bir liderlik yaklaşımı olsa da bu yaklaşıma dair yapılan güçlü vurgular özellikle dekan ve enstitü müdürlerinden gelmiştir. Dekan ve enstitü müdür yardımcıların daha

çok işleyişe dair somut işlerle ilgilenmesi, dekan ve enstitü müdürlerinin ise daha çok politik ortamlarda varlık gösterdiği düşünüldüğünde bu bulgunun hiç de şaşırtıcı bir bulgu olmadığı düşünülmektedir. Yine bu çerçeveden bakıldığında, dekan ve enstitü müdürlerinin, yardımcılarının aksine yapısal çerçeveyi daha az, politik ve insan kaynakları çerçevesini ise daha sık kullanma eğilimleri oldukça makul görülmektedir. Politik çerçeveyi kullanan liderlerin en sık üzerinde durdukları konunun ise güç ve yetki edinimi olduğu görülmüştür. Ödül olarak algılanan güç ve yetkiye, örgüte sağladıkları kaynak ve katkı oranında ulaşabileceklerine inanan akademik liderlerin kurumları için çalışmayı ve çabalamayı diğerlerine nazaran daha çok önemsedikleri, kurum aidiyetlerinin daha yüksek olduğu, ve liderlik ederken de kuruma en çok katkı sağlayan çalışanları güç ve yetki vererek ödüllendirme eğiliminde oldukları görülmüştür. Arabulucu kullanma gibi uzlaşma stratejilerinden, mualifleri yakınında tutma gibi çatışma stratejilerin hemen her türünün her seviyedeki lider tarafından farklı yetkinlik seviyelerinde kullanıldığı, ama en çok da çatışmada kullanılan dilin liderlerce önemsendiği tespit edilen bulgular arasındadır.

Bulgular, ayrıca katılımcıların uzmanlık alanı, yönetimdeki kıdem süresi, tıtr, cinsiyet ve yaş gibi değişkenlere göre dört çerçeveyi kullanım farklılıklarını da ortaya koymuştur. Kurumdaki akademik liderlerinden yönetsel görevi 5-6 yıldan fazla olanların yönetim sorunlarına daha çok insan kaynakları ve politik çerçeveden, yönetsel deneyimi daha az olanların ise daha sıklıkla yapısal ve insan kaynaklı çerçeveden yaklaştıkları görülmüştür. Benzer bir şekilde genç liderlerin yapısal ve insan kaynaklı çerçeveye, orta yaş ve üzeri liderlerin ise insan kaynakları ve politik çerçeveye daha sık vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Bulgular cinsiyete göre değerlendirildiğinde, kurumdaki kadın liderlerin daha çok insan kaynakları ve politik, erkek liderlerin ise yapısal ve politik çerçeveleri kullanma eğilimde oldukları ortaya çıkmıştır. Sembolik çerçeve kullanımının ise özellikle ve sadece sosyal bilimler alanındaki kadın akademik liderlerce vurgulanması düşündürücü bir bulgudur. Doğum günleri, terfiler, veda ve tanışma yemekleri, mezuniyet, yılbaşı partileri, akademik yıl açılışı gibi etkinliklerin fakültenin bir arada olabilmesi ve kaynaşabilmesi için önemli fırsatlar olduğu, bu gibi etkinliklerde verilen birlik beraberlik mesajlarının ve hatırlatılan hedeflerin önemli motivasyon unsuru olduğu ve bu yüzden bu gibi etkinliklerin düzenlenmesine ve bu etkinliklere olan katılıma hassasiyet gösterilmesinin önemsendiğine dair ifadelerin ağırlıklı olarak kadın akademik liderlerce kullanılması oldukça dikkat çekicidir. Çalışmanın belki de en önemli bulgusu ise yükseköğretim liderlerinin sembolik çerçeve kullanımına yöneliktir. Sembolik çerçeve kullanımına vurgu yapan lider sayısının bu derece kısıtlı olması ve ağırlıklı olarak kadın olması eğitim kurumları için oldukça düşündürücüdür. Oysa ki Bolman ve Deal'a (2003) göre etkili liderler sembollere değer verenlerdir ve Al-Omari'e (2013) göre de sembolik çerçeve kullanımı eğitim liderleri için son derece önemlidir.

Katılımcıların dört çerçeve modelini kullanmaktaki tercihleri uzmanlık alanına göre değerlendirildiğinde ise sosyal bilimler alanındaki akademik liderlerin politik ve insan kaynakları çerçevesine, pozitif bilimlerdekinin ise yapısal çerçeveye daha sık vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Sembolik çerçeveye dair yapılan güçlü vurguların da yine sosyal bilimler alanında uzmanlaşan kadın liderlerce yapılması oldukça dikkat çekicidir. Yönetim deneyimi ve yaş söz konusu olduğunda ise, yönetimde daha az deneyimli genç liderlerin daha deneyimli ve yaşını almış liderlere göre yapısal çerçevenin önemine daha fazla değinmeleri oldukça dikkat çekicidir. Ancak, genç ve daha az deneyimli liderlerin dekan yada enstitü müdürü değil de dekan yardımcısı veya enstitü yardımcısı rollerinde olduğu düşünüldüğünde bu durumun direk yaştan ya da deneyim yılından değil de tecrübe edilen rolden kaynaklanma ihtimalinin kuvvetli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın vakıf üniversitelerinde dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü ve enstitü müdür yardımcısı rollerinde çalışan ya da çalışmayı arzu edenler akademisyenlere gerçekçi bir tablo sunması ve yol gösterici olması umulmaktadır. Özellikle de dört çerçeveyi birden dikkate alan çoklu bir liderlik yaklaşımının kullanılmadığı ya da diğer çerçevelerin göz ardı edilerek tek bir çerçevenin ağırlıklı olarak kullanılması durumunun örgütlerin bekası için pek de olumlu sonuçlar vermeyeceği düşünüldüğünde, akademik liderlerin yükseköğretimin gelecekteki liderlerini yetiştirirken onları çoklu çerçeve kullanmaları yönünde desteklemelerinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırmaya benzer bir araştırmanın rektör, rektör yardımcısı ve mütevelli heyeti üyeleri ile yine bir vakıf üniversitesinde ya da bir devlet üniversitesinde tekrarlanmasının yükseköğretim liderliğine bütünsel bir bakış açısı getireceği için önemli olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA/REFERENCES

- Al-Omari, A. A. (2013). Leadership frame preference of Jordanian school principles as perceived by teachers: The Bolman and Deal Four Frames Model. *European Journal of Social Sciences*, 38 (2), 252-262.
- Anderson, N. (2009). *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi* (2nd ed). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19 (3), 19-31.
- Bolman, L. G., ve Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145.
- Burns, M. G.(1978). *Leadership*. Harper-Row, Newyork.
- Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 9 (19), 331-342.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm) adresinden alıntılanmıştır.
- Erçetin, Ş. (2000, April). Personal visions of the rectors in the Turkish universities for the new millennium. SEDA Conference. Coventry, England (ERIC Document Reproduction Service No. ED 446527).
- Erçetin, Ş., ve Baskan, G. (2000). Personal and organizational visions of the deans in Turkish universities for the new millennium. *Hacettepe University Journal of Education*, 19, 66-71.
- Gall, M. D., Gall, J. P., ve Borg, W. R. (2007). *Educational research: An introduction*. Boston: Pearson Education.
- Greenwood, M. (2008). The role of the chief academic officer: Leadership frame alignment within the office of the CAO in the Massachusetts community college system. (Doktora tezi) Retrieved from University Microforms International. (UMI No. 3315229)
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Okul müdürlerinin liderlik alanları. *Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010a). Balance in academic leadership: Voices of women from Turkey and the U.S. *Perspectives in Education*, 28 (2), 51-62.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010b). Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory ve Practice*, 10 (4), 2221-2273.
- Keleş, H. N. ve Kırıl Özkan, T. (2010). Liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkinin örgütsel zeka modelinden hareketle incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1).
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 93-111.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Özkanlı, Ö., ve White, K. (2009). Gender and leadership in Turkish and Australian universities. *Equal Opportunities International*, 28 (4), 324-335.
- Sathye, M. (2004). Leadership in Higher Education: A Qualitative Study, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 5 (3). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/571/1239> adresinden alıntılanmıştır.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi/ Educational Administration: Theory and Practice*, 18 (3), 435-459.
- Sypawka, W. (2008). A study of division dean's in the North Carolina community college system self-perceived leadership style based on Bolman and Deal's four frame theory. (Doktora tezi), <http://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/1075> alıntılanmıştır.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi/ Educational Administration: Theory and Practice*, 15 (58), 274-298.
- Tanrıoğan, Z. M., Baştürk, R., ve Başer, M. U. (2014). Bolam ve Deal'ın dört çerçeve kuramı: Müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 191-202.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.

Vatanartiran, S. ve Garipağaoğlu, B.Ç. (2013). Why do department chairs suffer the most in higher education hierarchy? The Business Review Cambridge, 21 (2), 189-196.  
Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (8.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

**İletişim/Correspondence**

Emel Şimşek  
emel.simsek@bahcesehir.edu.tr  
Yrd. Doç. Dr. B. Çağla Garipağaoğlu  
caglagaripagaoglu@gmail.com