

# **Dönüſen Dünyada Liderler alıştayı Serisi**

## ÇALIŞTAY SERİSİ HAKKINDA GENEL BİLGİ

### Program Akışı ve İçeriği

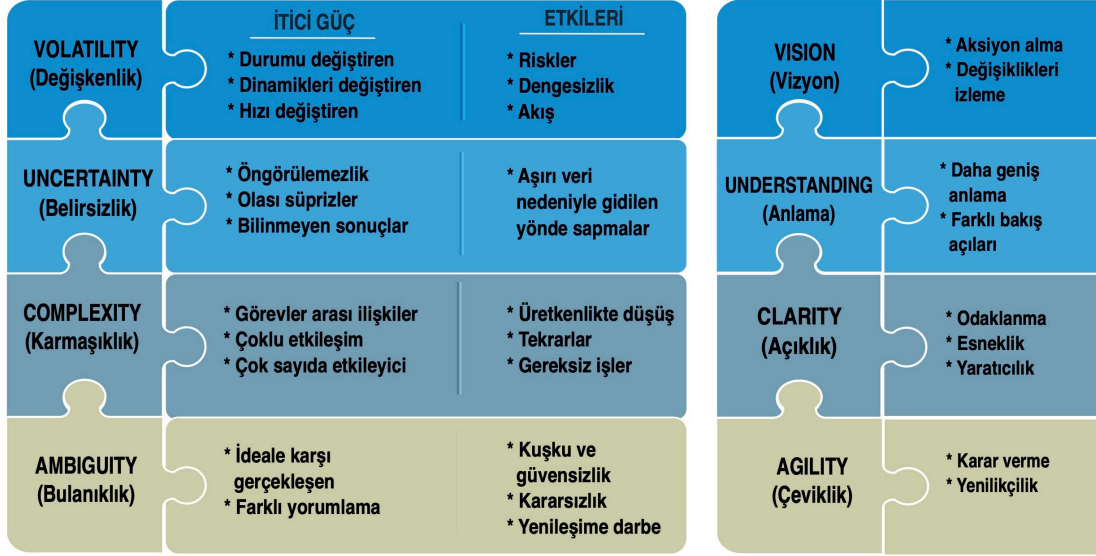
Tüm dünyayla birlikte yaşanan COVID-19 deneyimi, dijitalleşme ve başka alanlardaki küresel eğilimler yükseköğretim kurumlarının şimdiye kadar hiç olmadıkları ölçüde değişimi/dönüşümü doğru ve etkili bir biçimde yönetebilmelerini gerektirmektedir. Bu kapsamda, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının rektörlerinin liderlik yaklaşımlarına katkı sunabilmek amacıyla Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından "Dönüşen Dünyada Liderlik" temalı çalıştay serisi çevrimiçi platformda 2020 Aralık ile 2021 Ocak ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretim kurumlarının gruplara ayrıldığı 7 ayrı çalıştay sırasıyla; 21 Aralık 2020, 5,9,19,21,26 Ocak ve 25 Şubat 2021 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalıştaylara 121'i devlet, 57'si vakıf üniversitesi rektörü olmak üzere toplam 178 rektör katılmıştır.

Bireysel ve grup temelli etkinliklerle rektörlerin aktif katılımına imkân sağlayan ve tüm gün süren çalıştay programı 4 ana bölümden oluşmaktadır;

- VUCA Dünyasında Liderlik,
- Kurumsal Yönetimin Temel Kavramları ve Liderlik,
- Kurum Kültürü ve Değerler,
- Liderlik Tarz ve Davranışları

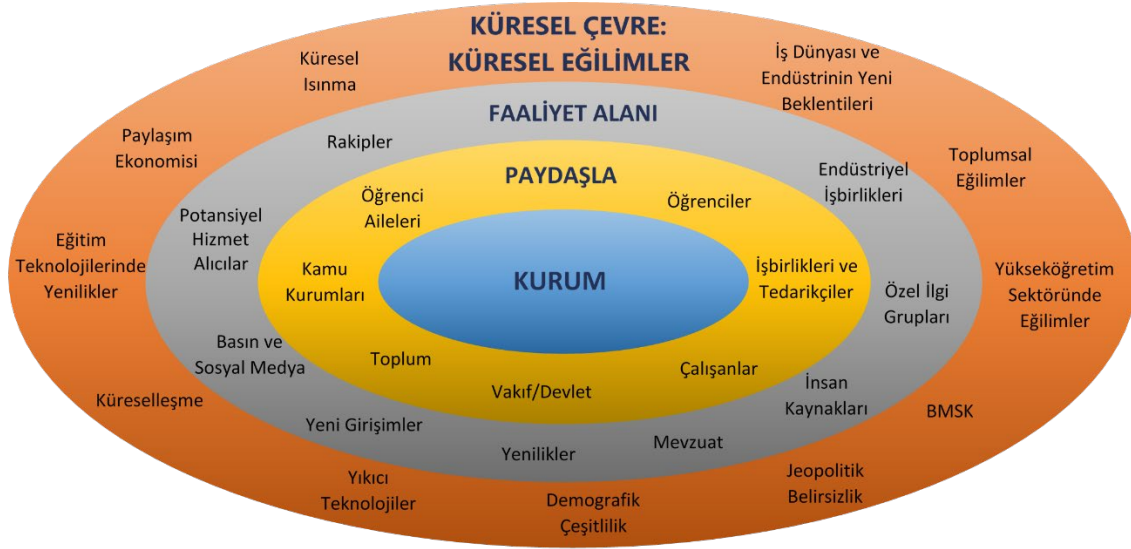
Çalıştayın ilk bölümünde, VUCA (Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Bulanıklık) dünyasının özellikleri, dünyayı ve eğitim-öğretim sektörünü doğrudan etkileyen küresel eğilimler ve VUCA'ya karşı VUCA yaklaşımı (Şekil 1) kısaca ele alınmış; sonrasında grup temelli etkinlikler ile rektörlerin tipik VUCA koşullarını taşıyan COVID-19 dönemindeki deneyimleri paylaşılmıştır. Grup çalışmalarının ardından bazı deneyim örnekleri tüm katılımcılarla paylaşılmıştır. Bu çalışmada dijitalleşme ve dijital altyapı, akademik / idari personel ve öğrenci boyutları, kaynak kullanımı, kriz yönetimi, hızlı çözüm geliştirme ve çevik karar mekanizmaları, esneklik, paydaş odaklılık, zamanında iletişim ve bilgi paylaşımı gibi kavramlar öne çıkmıştır. Bu etkinlik yoluyla; COVID-19 döneminin VUCA boyutları çerçevesinde plan ve eylemleri etkilemedeki itici güç olma rolü ile neden olduğu etkiler ele alınmış, kısa sürede geliştirilen çözüm mekanizmalarına ilişkin deneyimler tartışılmıştır.

Şekil1. VUCA'ya karşı VUCA



Bu bölümün ardından, hızlı değişim süreciyle birlikte günümüzde öne çıkan becerilere değinilmiş ve ekosistem/dış çevre” kavramı (Şekil 2) ele alınmıştır. Aynı sektörde ve ana çizgileriyle benzer faaliyetler içinde olmalarına rağmen, yükseköğretim kurumlarının her birinin, içinde bulunduğu çevrenin ve bu çevreyle etkileşimlerinin kendilerine özgü özellikler gösterdiği gerçeğinden hareketle, bireysel çalışma yapılmış ve her rektörün kendi kurumu ve kendi ekosistemine odaklanması sağlanmıştır. Bu çalışmada rektörler yönettikleri kurumun ekosistemdeki rolüne, temel paydaşlarla ilişkilerine ve ekosistemdeki temel aktörlere hem bugün hem de gelecek açısından dışarıdan bakma fırsatı bulmuşlardır. Etkinliğin sonunda bireysel tespitlerden birkaç örnek katılımcıların tümüyle paylaşılmıştır. Doğal olarak bazı üniversitelerin teknoloji geliştirme, Ar-Ge, eğitim rolleri öne çıkarken bazı üniversitelerin sanayi iş birlikleri, Teknokent yapılanmaları ve toplumsal projelerdeki rolleri, bazılarının da uluslararasılaşma ve dijitalleşme gibi yönleri vurgulanmıştır. Paylaşımlarda üniversitelerin birden fazla ekosistem içinde yer aldığı, farklı ekosistemlerde farklı rollerinin olduğu ve ekosistemlerin de dinamik olduğu, bugünden geleceğe doğru değişim gösterdiği belirtilmiştir.

Şekil 2. Yükseköğretim ekosistemi (EFQM ekosistem sunumlarından uyarlanmıştır).



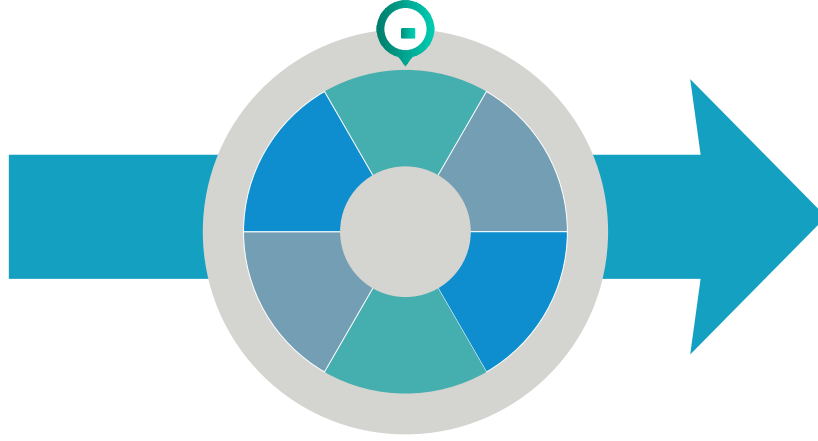
Çalıştayın ikinci bölümünde önce kurumsal yönetimin temel kavramlarından “paydaş odaklılık” ve “stratejik yönetim” ele alınmış, sonrasında “kurum kültüründe fonksiyon temelli bakış ile süreç temelli bakış” arasındaki farklar vurgulanmış ve değişim yönetimine odaklanılmıştır. Her iki çalışmada da iki ayrı örnek olay üzerinde çalışılmış, rektörlerin örnek olayda söz edilen yükseköğretim kurumlarının rektörleri rolünde stratejik planlama ve değişim yönetiminde ne gibi yaklaşımları uygulayabilecekleri tartışılmıştır. Ayrı ayrı gruplarda gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları tüm katılımcıların bulunduğu ortamda gruplar adına kısa sunumlarla paylaşılmış, bakış açısı ve deneyim zenginliği yaratılmıştır.

Üçüncü bölümde “kurum kültürü, değerler”, kültürün yaratılması ve geliştirilmesinde liderlerin rolü, etik tavır, söylem ve davranış biçimleri ele alınmıştır. Yine bir örnek olay üzerinden bu kavramlar tartışılmış, liderlerin kurum kültürünün yaşanan bir kültür olması, değerlerin hayatın bir parçası olması ve kültürün tüm paydaşlarla bir arada yaşanan ilişkilerin temeli olduğu üzerinde durulmuştur. Grup çalışmalarında kültürün aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik ve liderlik kültürünün tutarlılığı açısından önemi vurgulanmıştır. Ayrı gruplarda gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları ana salonda paylaşılarak yaklaşım ve bakış açılarında çeşitlilik sağlanmıştır.

Çalıştayların, ana salonda tüm katılımcılarla birlikte gerçekleştirilen son bölümünde liderlik tarz ve davranışları ele alınmış, tipik bir liderlik pratiğinde yaşanan dinamikler vurgulanmış

(Şekil 3), liderlerin günümüzde giderek öne çıkan “koçluk” ve “mentörlük” rolleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ayrıca kriz dönemlerinde liderlerin rolü, tarz ve söylemine ilişkin örnekler verilmiş, liderlik pratiği içinde kültür ve değerler, kurumsal hedefler, süreçler, ekip çalışmasının önemi ve kurumsal mükemmellik kavramları ile ilişkileri belirtilmiştir.

Şekil 3. Liderlik dinamiği



Çalıştayların sonunda yükseköğretim kurumları için önerilen dört boyutlu liderlik modelinden bahsedilmiştir. Liderlerin “bireysel”, “ekiple ilgili”, “kurum ve süreçlerle ilgili” ve “dış paydaşlara yönelik” yetkinliklerinin, liderlik pratiğinin stratejik, faaliyetler, kültür ve sürdürülebilirlik platformlarındaki rolü üzerinde durulmuştur.

Çalıştay sırasında çeşitli ölçme ve uygulama araçları kullanılmıştır. Uygulama ve etkinliklerin çalıştay programı sırasındaki akışı şöyle gerçekleştirilmiştir;

- Çalıştay öncesinde; katılımcı rektörlerin olaylara ve ilişkilere yaklaşımlarının genel çerçevede belirlenmesi amacıyla “Kişilik Profili Değerlendirme Formu” gönderilerek formdaki soruları cevaplamaları istenmiştir.
- Programın ilk bölümünde gerçekleştirilen Covid-19 deneyim paylaşımı çalışmasının ardından rektörlere dört soruluk “Liderlik Öncelikleri ve Pandemi Anketi” uygulanmış ve ana hatlarıyla salgın dönemine ilişkin olarak görüşleri alınmıştır.
- Grup temelli ve bireysel çalışmalar yoluyla çalıştay boyunca örnek olay incelemeleri gerçekleştirilmiş ve yaygın olan uygulamalar konular bazında tartışılmıştır.
- Rektörlerimizin liderlik pratiklerine ayna tutmak amacıyla çalıştayın üçüncü bölümünün sonunda “Etkili Liderlik Testi (Kontrol Listesi)” uygulanmıştır.

- Çalıştay sonunda “Çalıştay Değerlendirme Anketi” uygulanarak katılımcıların çalıştayla ilgili geri bildirimleri alınmıştır.
- Tüm bu anketlerin ve uygulamaların içeriği, alınan geri bildirimler ve yapılan değerlendirmeler sonraki bölümlerde detaylı olarak değerlendirilerek sunulmuştur.

## KATILIMCILARA UYGULANAN ANKET VE TESTLER

### Kişilik Profili Değerlendirme Formu

Her çalıştay öncesinde çalıştay katılımcısı rektöre Kişilik Profili Değerlendirme Formu gönderilerek 7 soru yöneltmiş, olaylara ve ilişkilere yaklaşımları genel hatlarıyla değerlendirilmiştir. Formdaki sorular kapsamında;

- A şıkkını işaretleyenler “sözünü sakınmayan”,
- B şıkkını işaretleyenler “ikna eden”,
- C şıkkını işaretleyenler “mantıklı”,
- D şıkkını işaretleyenler “reflektif” olarak değerlendirilmiştir.

Rektörler tarafından verilen cevapların yüzde olarak dağılımı Tablo 'de sunulmuştur.

Tablo 1. Kişilik Profili Değerlendirme Formu'ndan elde edilen sonuçlar

Ayırt Edici Özellikler	Katılım Oranı
Sözünü Sakınmayan	%13,50
İkna Eden	%32,49
Mantıklı	%39,24
Reflektif	%14,77

Kişilik profili sonuçları incelendiğinde; katılan rektörlerin çoğunluğu kendisini (toplam %71,73) “ikna eden” (%32,49) ve “mantıklı” (%39,24) kişilik profilinde görmektedir. Bu dağılım gerçekleştirilen 7 çalıştayın tümünde hemen hemen benzer şekilde ortaya çıkmıştır.

“İkna edici” kişiliğin diğerlerine göre ayırt edici özellikleri şöyle sıralanabilir: İkna ederek çalışan kişilerle çalışmaktan hoşlanırlar, sosyaldirler, duygusal oldukları izlenimi yaratabilirler, dikkat aralıkları dardır, ayrıntıyı sevmezler, kendiliğindedirler ve risk almayı severler. Bu profildeki kişiler arkadaş canlısıdır, etkileyicidirler ve açıktırlar. Bu insanlarla iletişim kurmak kolaydır.

“Mantıklı” kişilik profilinde olanların sergilediği davranış ve kişilik ise şu özelliklere sahiptir: Her durumda analiz yeteneklerini ve akıllarını kullanırlar. Düşüncelerini desteklemek için olgulara ve verilere başvururlar. Problem çözme konusunda iyi olmakla birlikte karar alma konusunda yavaşlardır. Sıklıkla irdeleyici sorular sorarlar ve tartışma sırasında karşılarındaki kişinin zıttı bir bakış açısını benimserler. Bu profildeki kişiler tutarlı, sistematik ve analitik düşüncelidirler.

“Reflektif” kişilik profilinde olanlar şu davranış ve kişilik özelliklerine sahiptirler: Güvenilir ve ihtiyatlıdır, mükemmeliyetçidirler, güven ararlar, çatışmadan kaçınırlar. Bu özellik başkaları tarafından zayıflık olarak algılanabilir. İyi dinleyicidirler, sağlam dostluklar kurarlar, sadık, iş birliğine yatkın ve destekleyicidirler. Ancak daha girişken, daha az duygusal ve risk almak için daha istekli olmaları gerekebilir.

Sonuç olarak, farklı kişilik profillerine sahip olsalar da liderlerin gerektiğinde mevcut profillerin güçlü yönlerini yansıtacak biçimde kendilerini konumlandırmaları beklenir.

### Liderlik Öncelikleri ve Pandemi Anketi

Covid-19 deneyim paylaşımı grup çalışması ve sonrasında sonuçların paylaşılmasının ardından dört soruluk Liderlik Öncelikleri ve Pandemi Anketi uygulanmış ve rektörlerin genel görüşleri alınmıştır. Sorulara verilen cevapların tüm çalışmaları kapsayan toplu sonuçları Tablo 'de sunulmuştur.

Tablo 2. Liderlik Öncelikleri ve Pandemi Anketi'nden elde edilen sonuçlar

*Soru 1: Pandemi nedeniyle uygulamaya başladığımız uzaktan eğitim, uzaktan çalışma vb. uygulamalar/durumlar sizce kalıcı mı, yoksa geçici midir?*

<i>Kesinlikle kalıcı</i>	%17,22
<i>Bir kısmı kalıcı</i>	%80,79
<i>Kesinlikle geçici</i>	%1,99

*Soru 2: Üniversitenizin lideri olarak en yüksek önceliğiniz nedir?*

<i>a. Çalışanların ve öğrencilerin sağlığı ve risk yönetimi</i>	%60,26
<i>b. Finansal sorunlar</i>	%7,28
<i>c. Eğitim-öğretim programlarının kalitelerini sürdürmek</i>	%31,79
<i>d. Öğrencilerin katılımını sağlamak</i>	%0,66
<i>e. Yeni öğrenci kayıtlarını sürdürmek</i>	%0,00

*Soru 3: Pandemi döneminin etkileri olarak beklediğiniz olumsuz etkiler nelerdir?*

<i>a. Kurumsal gelirlerde düşüş</i>	%18,54
<i>b. Öğrenci sayılarının azalması</i>	%13,25
<i>c. İş dünyası ve endüstri ile projelerin azalması</i>	%32,45
<i>d. Altyapı yatırımlarının azalması</i>	%16,56
<i>e. Fon ve benzeri finansal kaynakların azalması</i>	%19,21

*Soru 4: Liderlik becerilerinizi nasıl geliştiriyorsunuz? (Çoklu seçim yapılabilir.)*

<i>a. Birlikte çalıştığım ekip üyelerinden düzenli geri bildirimler talep ederim.</i>	%91,39
<i>b. Bireysel olarak ihtiyaç duyduğum liderlik becerilerini tanımlarım ve gelişim yönünde bir eylem planı yaparım.</i>	%59,60
<i>c. Liderlik gelişimi yönünde uygulamalar yaparım.</i>	%32,45
<i>d. Bir mentör ile çalışırım veya bir mentörlük programına katılırım.</i>	%12,58
<i>e. Liderlik ve yönetici gelişim eğitimlerine katılırım.</i>	%31,13

Liderlik Öncelikleri ve Pandemi Anketi sonuçları değerlendirildiğinde; rektörlerin büyük çoğunluğu (%80,79), Pandemi nedeniyle uygulamaya alınan uzaktan eğitim, uzaktan çalışma vb. uygulama veya durumların bir kısmının kalıcı olduğuna inanmaktadır. Çalıştaylar sırasında Pandeminin yarattığı durumların çözümüne ilişkin olarak geliştirilen çözümlerin en azından orta vadeli olduğu, uzun vadede ise bu çözümlerin çoğunun mevcut uygulamaların yanında önemli bir seçenek olarak gündemde kalacağı ifade edilmiştir.

Anketin ikinci sorusu değerlendirildiğinde ise; rektörlerin çoğunluğu (%60,26) üniversite olarak en yüksek önceliklerinin “çalışanların ve öğrencilerin sağlığı ve risk yönetimi” olduğunu belirtmiş, insan odaklılıklarını ve kurum açısından da risk yönetimini vurgulamışlardır. Rektörlerin önemli bir kısmı (%31,79) ise “eğitim ve öğretim programlarının kalitesinin sürdürülmesinin” öncelikleri arasında üst sırada yer aldığını belirtmişlerdir. Bu önceliklendirme rektörlerin kalite ve sürdürülebilirlik konularında duyarlılıklarını göstermektedir.



Pandemi döneminin olumsuz etkilerinin değerlendirme sonuçları farklı bir dağılım göstermektedir. Bu unsurlar arasında en yüksek olarak beklenen etki %32,45 oranla "iş dünyası ve endüstri ile projelerin azalması" olarak görülmektedir. Kısmen bu etki ile bağlantılı olarak "fon ve benzeri finansal kaynakların azalması" (%19,21) ve "kurumsal gelirdede düşüş" (%18,54) rektörlerin yaklaşık %20 oranında beklediği bir etki olarak değerlendirilmiştir. %16,56 ile "Altyapı yatırımlarının azalması" ve %13,25 oranıyla "öğrenci sayılarının azalması" ise Pandemi sonrasında beklenen diğer olumsuz etkiler olarak ifade edilmiştir.

Rektörlerin, liderlik becerilerini nasıl geliştirdikleri yönündeki soruya ise büyük çoğunluk, (%91,39) "birlikte çalıştığım ekip üyelerinden düzenli geri bildirimler talep ederim" şeklinde cevap vermişlerdir. Bu yaklaşım rektörlerin birlikte çalıştıkları kişilere odaklı olduklarının, onlara değer verdiklerinin ve geribildirim alma kavramını önemsediklerinin bir işaretidir.

Çoklu seçenek içeren bu soruya verilen cevaplar arasında ikinci ağırlıktaki seçenek ise %59,60 oranda tercihle "bireysel olarak ihtiyaç duyduğum liderlik becerilerini tanımlarım ve gelişim yönünde bir eylem planı yaparım." şeklinde ifade edilen seçenek olmuştur.

%32,45 oranında tercih edilen seçenek olan "Liderlik gelişimi yönünde uygulamalar yaparım." seçeneği rektörlerin kendi liderliklerindeki iyileştirme ve gelişmeleri hayatlarına yansıtarak uygulama eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. "Liderlik ve yönetici gelişim eğitimlerine katılarak" liderliklerini geliştiren rektörlerin oranı %31,13'tür.

"Bir mentörle çalışmayı veya bir mentörlük programına katılmayı" tercih eden rektörlerin oranı tercihler arasında %12,58 ile en alt sırada yer almaktadır. Günümüzde yaşanmış örneklerden hareketle ve birbirinden öğrenmeyi öne çıkaran bu yaklaşım uygulamada dikkat çekmekte ve yararlı olmaktadır.

## Etkili Liderlik Testi (Kontrol Listesi)

Çalıştay katılımcısı rektörlere uygulanan bu testle liderlik pratiklerine hızlı bir bakış ve kendilerini bu açıdan değerlendirme fırsatı yaratılmıştır. Tüm çalıştayların toplu sonuçları Tablo 'te sunulmuştur.

Tablo 3. Etkili Liderlik Testi'nden elde edilen sonuçlar

		<i>Değerlendirme Ölçeği</i>				
	Davranış veya Eylem Boyutları	Yapamadığım bir şeydir.	Çok geliştirmem gereken bir özelliğimdir.	Biraz geliştirmem gereken bir özelliğimdir.	Bu konuda iyiyimdir.	En güçlü özelliklerimden biridir.
1	İyi bir örnek model olmak için, değerlerimi(zi) davranış, tutum ve söylemlerime yansıtırım.		%4	%4	%52	%40
2	Mükemmelliği sağlamak amacıyla, performans standartları belirler, bunları çalışanlara iletirim.		%4	%14	%66	%16
3	Çalışanların hesap verebilir olmasını sağlarım.		%2	%8	%58	%32
4	Koçluk becerilerimi kullanarak başkalarının performans ve yetkinliklerini geliştirmesine yardımcı olurum.	%2	%5	%22	%35	%36
5	Düzenli olarak ve gerektiği anda geri bildirim veririm.			%10	%55	%35
6	Eğitim vererek ve gelişim fırsatları sunarak çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlarım.		%2	%16	%54	%28
7	Yaptıkları iş ve görevlerinin kurumun hedefleri ile ilişkisini çalışanlara açıklarım.		%8	%30	%35	%27
8	Ekip üyelerini karar alma sürecine katarım. Söz konusu karar bir şekilde onları da etkileyeceğinde bunu özellikle yaparım.			%10	%30	%60
9	Güç ve otorite kullanarak değil, ikna ederek liderlik ederim.	%2	%4	%10	%48	%36
10	Başkalarına karşı saygılı davranırım.			%4	%58	%32
11	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanırım.		%2	%10	%60	%28
12	Yanlışımı kabul ederim ve yanlışım için özür dilerim.		%2	%6	%60	%32
13	Başkalarından davranış ve performansıyla ilgili geri bildirim isterim.			%25	%55	%20
14	Başkalarıyla açık ve dürüst şekilde iletişim kurarım. İletişimin sürekli ve düzenli olmasına özen gösteririm.			%18	%42	%40
15	Destek ve yardım istemeleri için başkalarını teşvik ederim.			%12	%76	%12
16	Başkalarının endişe ve şikâyetlerini dinlerim ve bunları çözmek için etkin şekilde hareket ederim.			%8	%60	%32
17	Her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarına uygun, özel motivasyon teknikleri belirler ve bunları uygularım.	%2	%8	%60	%24	%6
18	Belli davranışları ve performansları ödüllendiririm.		%4	%16	%66	%14

Etkili Liderlik Testi, "biz" kültürünü, "bireysel ve kurumsal" boyutta gelişimi ve sürekli iyileştirmeyi temel alan bir kurum kültürü ve liderlik anlayışının özelliklerini yansıtan unsurlardan oluşmaktadır. Test, rektörlere bu unsurlar açısından kendi bakış açılarını gözden geçirme ve kısaca da olsa kurum kültürüne kişisel bakışlarını değerlendirme fırsatı vermiştir. Verilen cevapların subjektif olduğu, bazılarının mevcut pratiği yansıırken bazılarının "o yönde davranma arzusu içinde" verildiği de göz önünde bulundurulmakla birlikte aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

Rektörler, "Ekip üyelerini karar alma sürecine katarım. Söz konusu karar bir şekilde onları da etkileyeceğimde bunu özellikle yaparım" ifadesini %60 oranında "en güçlü özelliklerimden biridir" ve %30 oranında "bu konuda iyiyimdir" (toplam %90) olarak işaretleyerek, öncelikle birlikte çalıştıkları insanlara odaklı olduklarını ve karar alma süreçlerinde ortak akıl anlayışına önem verdiklerini düşünmektedirler.

Rektörler, liderliğin önemli göstergelerinden birinin "örnek olmak" olduğunun farkındadır, eylem ve davranışlarıyla örnek olmayı benimsemişlerdir. "İyi bir örnek model olmak için, değerlerimi(zi) davranış, tutum ve söylemlerime yansıtırım" maddesine %52 oranında "bu konuda iyiyimdir" ve %40 oranında "en güçlü özelliklerimden biridir" şeklinde cevap vermeleri bu yaklaşımın ifadesidir.

"Mükemmelliği sağlamak amacıyla, performans standartları belirler, bunları çalışanlara iletirim" maddesine toplam %82 oranında "iyiyimdir, en güçlü özelliğimdir" tercihleriyle cevap verilmesi, rektörlerin performans yönetimi konusunda farkındalıklarını veya bu yönde ilerlemek arzusunda olduklarını göstermektedir. Bu konuda hem standartları belirlemek hem de bu standartları ilgili çalışanlara bildirmekle uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Performans yönetimi ile bağlantılı olarak, rektörlerin %90'ı aynı zamanda çalışanların da "hesap verebilir" olmasını sağladıklarını belirtmişlerdir.

Performans yönetiminin bir başka boyutu ise geri bildirimdir. Rektörler "Düzenli olarak ve gerektiği anda geri bildirim veririm" maddesini %90 oranında işaretleyerek bu konuda iyi olduklarını düşünmektedirler. Performans yönetiminin bir başka önemli boyutu da başarıların takdir edilmesidir. "Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanırım" maddesine %88 oranında olumlu cevap verilmesi liderlerin bu konuda duyarlı ve farkındalıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Günümüzde giderek yaygınlaşan koçluk yaklaşımı, kontrol listesinde “Koçluk becerilerimi kullanarak başkalarının performans ve yetkinliklerini geliştirmesine yardımcı olurum” maddesiyle sorgulanmış, rektörlerin %71’i bu beceriyi kullanmakta iyi veya çok iyi olduklarını, %29’u ise geliştirmeleri gereken bir beceri olduğunu belirtmişlerdir.

Liderlik tarzı açısından bakıldığında rektörlerin büyük çoğunluğunun liderlik tarzı “Güç ve otorite kullanarak değil, ikna ederek liderlik ederim” maddesinde tercihler %84 oranında “bu konuda iyiyim” veya “en güçlü yönümdür” şeklinde ifade bulmuştur.

Kurum hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında uyumun sağlanması özelliğini sorgulayan “Yaptıkları iş ve görevlerinin kurumun hedefleri ile ilişkisini çalışanlara açıklarım” maddesine verilen cevaplar diğer sorulara verilen cevaplara göre farklı bir dağılım göstermiştir. Tercihler “Geliştirmem gereken bir özelliğimdir”, “bu konuda iyiyimdir” ve “güçlü bir özelliğimdir” seçenekleri %30’lar mertebesinde yakın bir dağılımı yansıtmaktadır. Bu da rektörlerin bu konuya daha fazla odaklanmaları gerektiğine işaret etmektedir.

“Yanlışımı kabul ederim ve yanlışım için özür dilerim” maddesine %92 oranında “bu konuda iyiyimdir” ve “güçlü bir yönümdür” şeklinde cevap verilmesi liderlik, iletişim ve ilişkiler açısından çok olumlu bir yansımadır.

Kontrol listesinde zorlayıcı sayılabilecek bir konu olan kişiye özel çözümler geliştirme “Her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarına uygun, özel motivasyon teknikleri belirler ve bunları uygularım” şeklinde ifade edilmiştir. Rektörler, %70 oranla bu konunun kendileri için gelişmeye açık bir alan olduğunu belirtmişlerdir.

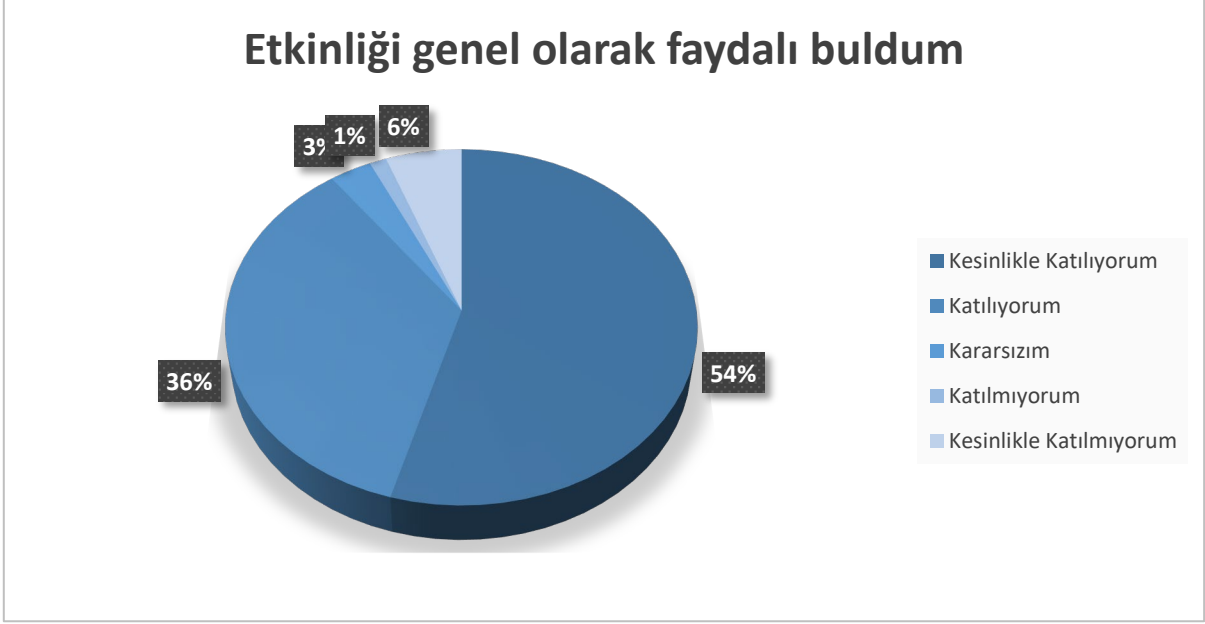
## **ÇALIŞTAYIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Her çalıştayın sonunda uygulanan çalıştay değerlendirme anketi ile çalıştay katılımcısı rektörlerin çalıştay değerlendirmeleri sağlanmıştır. Değerlendirme sonuçları tüm çalıştayları kapsamak üzere toplu olarak ve her bir soru temelinde sonraki bölümlerde verilmiştir.

### **Değerlendirme Anketi Sonuçları**

Çalıştaya katılan rektörler Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı serisini büyük oranda (%90) faydalı bulmuşlardır (Şekil 4).

Şekil 4. Etkinliğin genel olarak faydasına ilişkin değerlendirme sonucu



Rektörlerin büyük kısmı (%84) Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı serisinin amaç ve hedeflerine ulaştığı konusunda hemfikirdir (Şekil 5).

Şekil 5. Etkinliğin amacına ve hedefine ulaşmasına ilişkin değerlendirme sonucu



Çalıştaya katılan rektörlerin %81 oranında Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı serisine ayrılan sürenin yeterli bulunduğu görülmüş olmakla birlikte; yapılan öneriler ve olumsuz görüşler arasında çalıştay süresiyle ilgili farklı değerlendirmeler olduğu tespit edilmiştir (Şekil 6).

Şekil 6. Etkinliğin süresine ilişkin değerlendirme sonucu



Rektörlerin %95'i Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı serisinin yapıldığı çevrimiçi ortamın uygun olduğunu belirtmiştir (Şekil 7).

Şekil 7. Etkinlik ortamına ilişkin değerlendirme sonucu



## Çalıştay Hakkında Görüşler

Çalıştaya katılan rektörler tarafından tebrikler yanı sıra ifade edilen diğer olumlu görüşler şöyledir:

- *Çalıştay içeriği oldukça faydalıydı. Bu vesile ile diğer rektör hocalarımızla deneyim ve fikir alışverişi yapmak yararlı oldu.*
- *Farkındalık oluşturma bilgilendirme yeni modelleme açısından çok güzel ve verimli bir programdı.*
- *İş yoğunluğumuz içinde zaman ayıramadığımız için, bu şekilde kişisel gelişimimiz ve iyi örneklerin paylaşımı için düzenlenen etkinlikler yararlı oluyor.*
- *Kullanılan örnek olaylar ve grup çalışmaları oldukça faydalıydı. Örnek olaylar güzel seçilmiş, değerlendirirken öz eleştiri imkânı sağladı.*
- *Bu ve benzeri etkinlikler daha sık yapılması gerektiğine inanıyorum.*
- *Ayrıca toplantı öncesinde uygun zaman içinde bilgi paylaşımı yapılması da katkı sağladı. İyi bir ön hazırlık yapılmıştı.*
- *Birbirimizden öğrenmeye olanak sağlayan, günlük koşuşturmalar içinde zaman zaman göz ardı ettiğimiz temel görevlerimizi bize hatırlatan bir etkinlik oldu.*
- *Kesinlikle yararlı bir etkinlik olduğunu düşünüyorum. Benzer bir etkinliği üniversitemde dekanlar düzeyinde yapılmasını isterim.*
- *Görüş, deneyim paylaşımında etkin tutum ve moderatörlerin yetkinlikleri çok başarılıydı.*
- *Liderlik formasyonunda tam bir mentör çalışması oldu.*
- *Öz sorgulama ve yenilenme açısından oldukça yararlı buldum.*
- *Bilgi paylaşımına yönelik sunumlar oldukça yararlıydı. İnteraktif oturumların da oldukça yararlı olduğunu ve bu sürecin akran öğrenmesine de katkı sağladığını düşünüyorum.*
- *Bugüne dek iştirak ettiklerim içinde en bilgi dolu toplantılardan biri idi. Etkinliğin içeriği zengin, görsellerle renkli idi.*

Çalıştaya katılan rektörlerimiz tarafından ifade edilen olumsuz görüşler ise şöyledir:

- *Teorik konuların önemli bir kısmı liderler tarafından bilinmektedir.*
- *Grup çalışmalarında süre yeterli olmadı. Süre biraz daha uzun tutulabilir.*
- *Zaman zaman yaşanan küçük teknik aksaklıklar*
- *Hafta sonu olması ve çok uzun sürmesi sayılabilir.*
- *Gün boyu olması biraz konsantrasyon konusunda sorun yaratıyor.*
- *Örnek olaylar (zorunlu olarak) çok dar kapsamlı olarak sunuldu.*

- *Gün boyu olması yerine, ikişer saatlik programlar şeklinde, bir kaç güne yayılırsa daha verimli olur kanaatindeyim.*
- *Programın gün içerisinde üstlenilen sorumluluklarımızla birlikte gerçekleşmiş olması ister istemez bir konsantrasyon sorunu yaratabiliyor. Bu nedenle programın belki bir cumartesi gün planlanması daha uygun olabilirdi.*
- *Liderlikle ilgili bazı sunum içerikler kitabı olduğu için gereksiz ve sıkıcı.*
- *Uzaktan olması, verimi belli düzeyde düşürüyor.*
- *Teorik anlatımların üniversite özeline daha fazla indirgenmesini beklerdim.*

Çalıştayın geliştirilmesi amacıyla rektörler tarafından yapılan öneriler şöyledir;

- *Her bir konu, örnekleri ile daha fazla süre ayrılarak devam ettirilebilir.*
- *Daha çok uygulamaya dönük ve mevcut sorunlara çözüm arayan tartışmalar yapılabilirdi.*
- *Olumlu ve mükemmel örnek olay uygulamaları eklenebilirse çarpan etkisinin artacağını düşünmekteyim. Üniversitelerin kendi geliştirmiş olduğu örnek uygulamaların sunulmasına imkân verilebilir.*
- *İlgili kaynak yayınlar ilave edilebilir. Her kıtadan mükemmel bir üniversite anlatılabilirdi.*
- *Bu tür etkinliklerin yüz yüze yapılması daha etkin olabilir diye düşünüyorum*
- *Bireysel katkılar, bazen herkesin kendi yaptığını anlatmasına dönüşüyor. Konuşmaları odağa çekmek için biraz daha aktif olunursa iyi olur.*
- *Grup çalışması not alım şeklinde değil, anlık görüş inşa etme düzeyinde etkinleştirilebilir. Raportör görüşlerden seçim yapıp özetliyor.*
- *Daha kısa ve belirli konularda olması ve derinliği olmasını öneririm*
- *Odak grupları oluşturulup, ilk gün onların çalışma ve sonuçları ikinci gün tartışılabilir.*
- *Dinamik sürecin seyrine göre yenilenmelerle belli aralıklarla buluşmaların çok yararlı olacağı düşüncesindeyim.*
- *Sadece yönetim süreçleri değil de rektörlerin eğitimin içeriğini geliştirme ve dönüştürme rolü üzerinde de durulması güzel olur.*
- *Devlet ve vakıf üniversitesi rektörleri birlikte katılmalıdır.*
- *Daha dar kapsamlı ve Pandemi deneyimleri anketi üzerine iyi yapılanlar / kötü olanlar şeklinde bir çalıştay yapılabilir.*
- *Liderlik yetkinlikleri başlığı ayrıca geniş ele alınabilir*
- *Başka konularda da yöneticileri geliştirmek amacıyla programlar düzenlenebilir.*

Rektörlerle birlikte gerçekleştirilen “Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı” serisi bir yandan yükseköğretim kurumlarında kurumsal yönetim ve liderlik kültürünü pekiştirirken diğer



yandan COVID-19 dönemi özelinde yaşanan dönüşümde rektörler için bir deneyim paylaşım ortamı yaratmıştır. Bu dönemde uygulamaya alınan ve başarılı olan çözümlerin yaygınlaşması, yükseköğretim kurumlarının birbirinden öğrenmesi, daha iyi çözümlerin geliştirilmesi açısından önemli bir fırsat niteliğindedir.

Çalıştay etkinlikleri süresince; tüm yükseköğretim kurumlarında çok benzer ana süreçler olan eğitim ve öğretim, toplumsal katkı, araştırma ve geliştirme süreçleri yanı sıra, yönetim, stratejik planlama ve değişim yönetimi gibi konularda da her kurumun kendine özgü farklı uygulamaları paylaşılmıştır. Aynı zamanda liderlerin sağlam bir kurum kültürü oluşturmada ve kurumsal değerler ve etik anlayışın yerleştirilmesindeki kritik rolü belirgin bir biçimde dile getirilmiştir.

Paydaş odaklılık, paydaş beklentilerinin değerlendirilmesi ve bunların karşılanması yönünde kurumların ve liderlerin rolü, fonksiyonel bakış yerine süreçlere odaklanma, ekip çalışması, kurumsal performans yönetimi, kurumun amaç ve hedefleriyle, stratejileri, süreçleri arasındaki uyumun önemi tartışmalar ve deneyim paylaşımında önemli yer tutmuştur.

Ekosistem kavramına odaklanılan çalışma kurumsal yönetim ve liderlik boyutlarında birçok ortak yönü olan yükseköğretim kurumlarının, içinde yer aldıkları ekosistemle etkileşimleri değerlendirildiğinde kendilerine özgü farklılıklar gösterdiği, her bir kurumun kendi ekosisteminde çok farklı rollere sahip olduğu net bir biçimde ortaya çıkmıştır. Bu da yükseköğretim kurumlarının her birinin bu rollere ve kendi ekosistemlerine odaklanarak kendi potansiyellerini fark etmelerine yönelik güçlü ve çok yönlü bir bakış açısının temelini oluşturmaktadır.

Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı serisi iki ayrı boyutta yeni programlara da ışık yakmıştır. Bu boyutlardan biri yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü ve liderlik kavramlarında bir ortak anlayış oluşturmak veya mevcut anlayışı pekiştirmek üzere benzer programların yaygınlaştırılmasıdır. Bu doğrultuda rektörlere yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan bu programın benzerlerinin (bazı alt başlıklarda daha ayrıntılı ve/veya modüler olarak) daha detaylı olarak ele alındığı programlar ile yükseköğretim kurumları bünyesindeki diğer liderlere (akademik ve idari yöneticilere, proje yöneticilerine, ekip yönetme sorumluluğu olanlar) yönelik benzer programların gerçekleştirilmesi çok yararlı olacaktır.

Diğer boyut ise “iyi uygulamaların paylaşılması”na yönelik bir platform oluşturulmasıdır. Kurumsal yönetim, kurum kültürü ve liderlik kültürünün tüm yükseköğretim kurumlarında sadece eğitimler veya çalıştaylar yoluyla değil, birbirinden öğrenme yoluyla da yaygınlaştırılması ve pekiştirilmesi böyle bir platformla güç ve ivme kazanacaktır. Diğer taraftan zorlukların aşılmasında daha kolay yol alınabilecek, yükseköğretim kurumları bu zorlukları aşmada yalnız olmadıklarını görecektir ve kurumsal akran öğrenmesi açısından örnek deneyimler yaşanabilecektir. Yükseköğretim kurumlarının, uzun vadede ülkemiz ve toplumumuz için daha iyi bir gelecek hazırlanması yönünde üstlendikleri misyonu hayata geçirmeleri güncel ve başarısını ispatlamış yaklaşımların uygulanmasıyla daha kolay ve akılcı olacaktır. Gerek kurum içi ilerleme boyutunda gerekse kurumlar arasındaki öğrenme ve deneyim paylaşımını güçlendirme doğrultusunda YÖKAK en önemli rolü; dünya çapında kabul görmüş, denenmiş, başarılı olmuş yaklaşım ve yöntemleri bu platformlara taşımak, deneyim paylaşımı ve öğrenmeyi hızlandırmak ve zenginleştirmek olacaktır.

Bugün tüm toplumsal sistemlerde olduğu gibi yükseköğretim sistemleri de dünya genelinde önemli bir değişim sürecinden geçmektedirler. Pandemi dönemi sınırları tam olarak kestirilemeyen bu değişimi daha da belirsiz kılmaktadır. Yükseköğretim alanında belirsizlikle mücadelenin küresel anlamda kabul edilen iki ana öznesi; etkili ve çevik liderlik ile güçlü ve değişime uyum kabiliyeti yüksek kurum kültürüdür. Bu noktada sürdürülebilirliğin temel anahtarı ise kalite güvencesi sistem, süreç ve mekanizmalarıdır.

Dönüşen Dünyada Liderler Çalıştayı serisinin sonuçları bütüncül bir bakışla değerlendirildiğinde; tüm bu bileşenler, işlevleri ve oluşturulmaları noktasında hem büyük bir farkındalık yarattığı hem de sorunlar ve çözüm önerilerini oldukça geniş bir çeşitlilikle masaya yatırdığı ve tartışmaya açtığı söylenebilir. Nihai olarak, YÖKAK ve katılımcıların ortak temennisi, bu ve benzeri programların yüz yüze gerçekleştirilerek devam ettirilmesidir.

