



SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
İLAHİYAT FAKÜLTESİ

## LİDER DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME ANKET ANALİZ RAPORU

**Hazırlayan:**

**Anket Analiz Komisyonu**

Doç. Dr. Sümeyra BİLECİK KARACAN

Dr. Öğr. Üyesi Süleyman ABANOZ

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Sami SAMANCI

Arş. Gör. Ruveyda ÇINAR

**Ekim 2025**

**KONYA**

## Giriş

Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi (SÜİF), yükseköğretimde kalite güvence sisteminin temel bileşenlerinden biri olan liderlik ve yönetim alanını güçlendirmek amacıyla, fakülte yönetiminde görev alan liderlerin tutum, davranış ve karar alma biçimlerini çok boyutlu bir yaklaşımla değerlendirmek üzere “SÜİF Lider (Dekan) Davranışı Değerlendirme Anketi” uygulamasını 2025 yılı içerisinde gerçekleştirmiştir. Bu uygulama, fakültenin 2024–2028 Stratejik Planı’nda yer alan “Yönetişim, Katılımcılık ve Kurumsal Sürdürülebilirlik” ekseninin performans göstergeleriyle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, fakülte içi kalite güvence kültürünün olgunluk düzeyini ölçmek, liderlik davranışlarının paydaş algısına dayalı görünümünü değerlendirmek ve akreditasyon sürecine kanıta dayalı veri sağlamak amacıyla yürütülmüştür.

Raporda gerçekleştirilen liderlik anketi analizleri, fakültenin mevcut yönetsel yapısını, kurumsal kapasitesini ve stratejik gelişim alanlarını çok boyutlu biçimde değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Analiz süreci, yalnızca nicel verilerin çözümlemesiyle sınırlı kalmamış; elde edilen bulgular, fakültenin uzun vadeli hedefleri, kalite güvence kültürü ve YÖKAK ölçütleri doğrultusunda yorumlanmıştır. Böylelikle çalışma, yalnızca bir ölçüm raporu değil, fakültenin geleceğe yönelik karar süreçlerine ışık tutacak bir stratejik yönlendirme dokümanı niteliği kazanmıştır.

Dekan anketine ilişkin veriler, yürütülen idari görevin niteliği gereği, yalnızca bireysel liderlik tutumlarını değil, aynı zamanda akademik unvan düzeylerine göre farklılaşan algı örüntülerini de içerecek biçimde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, analiz sürecinde Excel tabanlı çoklu koşul analizi yöntemi kullanılmıştır. Veriler, belirli değişken kümeleri arasında anlamlı karşılaştırmalar yapabilmek amacıyla “SUMIFS” (çoklu koşullu toplama) ve “COUNTIFS” (çoklu koşullu sayma) fonksiyonları aracılığıyla çözümlenmiştir. Böylece her bir ifadeye verilen yanıtlar, akademik unvan (profesör, doçent, doktor öğretim üyesi vb.), idari statü ve katılım düzeyi gibi değişkenler temelinde ayrıştırılarak yüzdelik dağılımlar biçiminde hesaplanmıştır. Bu yaklaşım, verilerin tekil görüşler yerine kurumsal eğilimleri yansıtan bir biçimde değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Dekan yardımcılarının anket verileri ise, performatif ve temsili yanıt eğilimlerini dikkate alacak biçimde analiz edilmiştir. Bu aşamada, yüzdesel oranlamalar ve frekans dağılımları üzerinden performatif farkındalık, yönetsel uyum ve iletişimsel etkililik boyutları çözümlenmiş; bulgular, kurum içi liderlik kültürünün gelişimine katkı sağlayacak biçimde yorumlanmıştır. Değerlendirme sürecinde tüm analizler, objektiflik, veri temelli karar alma, ölçülebilirlik ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde yürütülmüştür.

Anket, 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) esas alınarak yapılandırılmıştır ve her bir madde, Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun (YÖKAK) “Liderlik, Yönetişim ve Kalite Güvencesi” temalarıyla uyumlu olarak hazırlanmıştır. Verilerin çözümlemesinde tanımlayıcı istatistiksel analiz yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda, her bir ifadeye verilen yanıtlar katılımcı sayısı (frekans) ve yüzdelik dağılımı (%) üzerinden değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarının her biri, toplam katılımcı sayısına oranlanarak yüzdesel biçimde hesaplanmıştır. Bu yöntem,

her bir ifadenin hangi yanıt kategorisinde yoğunlaştığını ve katılımcı eğilimlerinin genel yönelimini görünür kılmayı amaçlamaktadır. Böylelikle, istatistiksel ortalama veya puanlama yöntemleri kullanılmadan, doğrudan katılımcı dağılımlarına dayalı nicel bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Anket, liderlik davranışlarını beş temel alt boyut üzerinden ölçmektedir:

- Stratejik Planlama ve Hedef Yönetimi
- Operasyonel Verimlilik ve Veri Temelli Karar Alma
- İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim
- Kurumsal Etik
- Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri

Bu yaklaşım, elde edilen verilerin yalın fakat anlamlı biçimde yorumlanmasını sağlamış; liderlik davranışlarına ilişkin eğilimlerin fakülte paydaşları arasındaki genel algı düzeyini açık, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir biçimde ortaya koymuştur. Elde edilen veriler, fakültenin stratejik hedefleri, kalite güvence sistemi ve akreditasyon göstergeleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu analiz, söz konusu beş boyut kapsamında liderin performansını yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda fakülte ölçeğinde oluşan kurumsal liderlik kültürü bağlamında değerlendirmektedir. Bulgular, fakülte yönetiminin karar alma süreçleri, stratejik yön belirleme, insan kaynağını yönetme, etik standartları koruma ve paydaş ilişkilerini geliştirme konularındaki kurumsal kapasitesini bütüncül biçimde ortaya koymaktadır. Yanı sıra SÜİF liderlik yapısının kurumsal olgunluk düzeyini, yönetim kapasitesini ve kalite kültürüne katkı oranını görünür kılmakta; Fakülte Stratejik Planı doğrultusunda liderlik davranışlarının kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini kanıta dayalı biçimde ortaya koymaktadır.

# LİDER-DEKAN (PROF. DR. YUSUF ACAR) DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME ANKETİ ANALİZ RAPORU

## 1. Katılımcı Profili

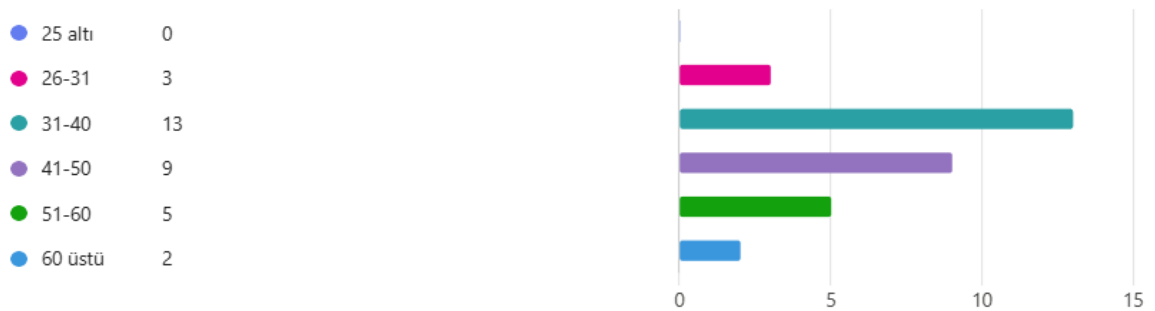
Anket çalışması, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nin kurumsal yapısını oluşturan tüm paydaşları kapsayacak bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. 42 katılımcıdan oluşan veri seti, fakültenin liderlik, yönetim ve kalite süreçlerine dair algısının çok katmanlı biçimde okunmasına olanak tanımaktadır. Katılımcıların %57'si akademik personel, %19'u idari personel, %8'i aktif öğrenci ve yalnızca %2'si mezun statüsündedir. Bu dağılım, akademik ve idari süreçlerin merkezinde yer alan grupların güçlü temsilini, buna karşın dış paydaş kategorisinin (mezunların) sınırlı düzeyde temsil edildiğini göstermektedir.

## 2. Katılımcı durumunuz



Ayrıca, fakültenin kalite güvencesi açısından iki yönlü bir çıkarım sunmaktadır: Birincisi, iç paydaşlarda güçlü bir kurumsal farkındalık ve liderliğe yönelik güven oluşmuştur; ikincisi ise, dış paydaşlarla (özellikle mezunlarla) kurulan etkileşim kanallarının sistematikleştirilmesi gereği ön plana çıkmaktadır. Fakültenin 2025–2030 stratejik planında “mezun etkileşimi ve dış paydaş katılımı” başlıklı bağımsız bir stratejik hedef alanının tanımlanması, kalite kültürünün toplumsal boyutunun güçlendirilmesini sağlayacaktır.

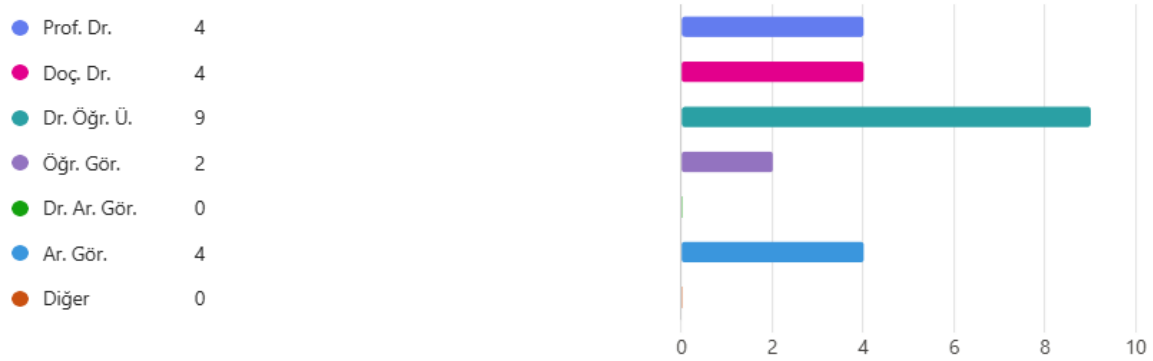
## 9. Yaş aralığınız:



Bu grafikte yaş dağılımı toplam 32 katılımcı üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcıların %39'u (13 kişi) 31–40 yaş aralığında, %27'si (9 kişi) 41–50 yaş aralığında, %15'i (5 kişi) 51–60 yaş aralığında, %9'u (3 kişi) 26–31 yaş aralığında ve %6'sı (2 kişi) 60 yaş

üstündedir. “25 yaş altı” grubunda ise katılım bulunmamaktadır. Bu dağılım, fakültenin yaş bakımından ağırlıklı olarak orta kuşak akademisyenlerden ve idari personelden oluştuğunu göstermektedir. 31–50 yaş aralığındaki katılımcılar toplamda %66 gibi yüksek bir oranla kurumsal yapının temelini oluşturmaktadır. Bu grup akademik üretkenliğin yanı sıra yönetsel deneyimin aktif olarak sürdürüldüğü yaş dilimini temsil etmektedir. Genç yaş grubunun (%9) görece düşük düzeyde olması, fakültenin yenilikçi düşünce, dijital dönüşüm ve yeni kuşak akademik yaklaşımlar açısından gelişmeye açık bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların toplamda %21 oranında bulunması, kurumun istikrarlı bir yönetim tecrübesine ve güçlü bir kurumsal hafızaya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3. Akademik ünvanınız



Toplam 23 akademik katılımcı içerisinde 9 kişi (%39) Dr. Öğr. Üyesi, 4 kişi (%17) Prof. Dr., 4 kişi (%17) Doç. Dr., 4 kişi (%17) Arş. Gör. ve 2 kişi (%9) Öğr. Gör. unvanına sahiptir. Dr. Arş. Gör. ve “Diğer” kategorilerinde ise katılım bulunmamaktadır.

Bu dağılım, fakülte akademik kadrosunun omurgasını Dr. Öğr. Üyesi düzeyindeki öğretim üyelerinin oluşturduğuna delalet etmektedir. Akademik üretkenliğin, araştırma projelerinin ve ders yürütümünün merkezinde bu grubun yer alması, kalite süreçlerine dinamizm ve süreklilik kazandırmaktadır. Fakültenin yenilikçi uygulamalar geliştirme, akademik araştırmaları çeşitlendirme ve öğrenci merkezli öğretim modellerini uygulama kapasitesi büyük ölçüde bu grubun aktifliğine bağlıdır. Bu nedenle Dr. Öğr. Üyesi kadrosunun kalite, akreditasyon ve stratejik planlama süreçlerinde daha görünür ve lider konuma getirilmesi fakülteye önemli bir verim artışı sağlayacaktır.

Prof. Dr. ve Doç. Dr. düzeyindeki toplam %34'lük katılım, fakültede akademik rehberlik ve yönetsel deneyimin güçlü biçimde temsil edildiğini göstermektedir. Bu grup, stratejik planlama, kalite güvencesi ve dış paydaş temsili gibi alanlarda liderlik görevini üstlenmektedir. Ancak bu deneyimin sadece karar mekanizmasında değil, genç akademisyenlerin gelişimini destekleyecek mentorluk ilişkileri yoluyla da değerlendirilmesi önerilmektedir. Üst kademe öğretim üyelerinin bilgi birikimi, Dr. Öğr. Üyesi ve Arş. Gör. düzeyindeki akademisyenlerle sistematik olarak paylaşılsa, fakülte içinde kuşaklar arası akademik etkileşim güçlenecektir. Alt kademelerdeki Arş. Gör. (%17) ve Öğr. Gör. (%9) oranları ise, fakültenin genç akademisyen potansiyeline sahip olduğunu ancak bu grubun kalite süreçlerinde karar alma ve stratejik

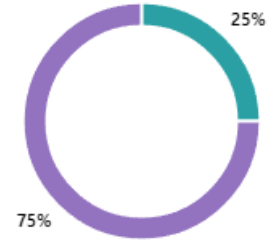
faaliyetlerde yeterince temsil edilmediğini düşündürmektedir. Genç akademisyenlerin, özellikle ölçme-değerlendirme, öğrenci memnuniyeti, dijital eğitim araçlarının kullanımı ve akademik veri yönetimi gibi alanlarda aktif sorumluluk alması, fakültenin yenilikçi yönünü güçlendirecektir.

## Değerlendirme-Öneri

Fakültenin akademik kadrosunda deneyim ve dinamizmin dengeli biçimde temsil edildiği, ancak bu iki unsuru birbirine bağlayacak koordinatif bir akademik yönetim modeline ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Stratejik planda, Dr. Öğr. Üyelerinin akademik liderliğini artıracak destek mekanizmaları, genç akademisyenlerin kalite komisyonlarına katılımını sağlayacak temsil politikaları ve üst kademelerin mentorluk katkısını kurumsallaştıracak yapılar geliştirilmelidir.

### 4. İdari personel biriminiz:

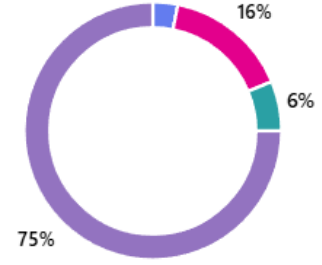
|                               |   |
|-------------------------------|---|
| ● Personel-Yazı İşleri Birimi | 0 |
| ● Öğrenci İşleri Birimi       | 0 |
| ● Temizlik Hizmetleri Birimi  | 2 |
| ● Diğer                       | 6 |



İdari personel birimlerinden ise toplamda sekiz personel ankete katılmıştır. Katılımcıların %75'i "Diğer" kategorisinde, %25'i ise Temizlik Hizmetleri Birimi içinde yer almaktadır. Personel-Yazı İşleri ve Öğrenci İşleri birimlerinden ise katılım gerçekleşmemiştir. Bu tablo, fakülte idari personelinin ankete katılımında birim temsili açısından dengesiz bir dağılıma işaret etmektedir. Temizlik hizmetleri birimi çalışanlarının sürece dâhil olması, kurumun fiziksel çalışma koşulları ve destek hizmetleri boyutunun değerlendirmeye katıldığını gösterirken; yazı işleri ve öğrenci işleri gibi idari karar süreçlerinin merkezinde yer alan birimlerin katılmaması, veri setinin idari yönetim boyutundaki temsil gücünü sınırlamaktadır. Kalite ve akreditasyon süreci açısından değerlendirildiğinde, idari personelin farklı birimlerden katılımının dengelenmesi önem taşımaktadır. Özellikle yazı işleri, öğrenci işleri ve mali işler gibi operasyonel birimlerin sürece aktif katılımı hem öğrenci memnuniyeti hem de akademik-idari koordinasyonun güçlenmesi açısından kritik rol oynamaktadır. Mevcut tablo fakültenin destek hizmetleri personelinin sürece duyarlılık gösterdiğini; ancak karar süreçlerinde yer alan idari birimlerin ankete yeterince katılım sağlamadığını göstermektedir. Gelecek anketlerde, birim bazında katılımı teşvik edecek bilgilendirme toplantıları veya iç iletişim mekanizmalarıyla temsil dengesinin sağlanması önerilmektedir.

10. Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi bünyesinde çalışma/bulunma süreniz:

|                |    |
|----------------|----|
| 1 yıldan az    | 1  |
| 1-2 yıl        | 5  |
| 3-5 yıl        | 2  |
| 5 yıldan fazla | 24 |



Grafikteki veriler, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nin kurumsal sürekliliğini ve kadro istikrarını anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Toplam 42 katılımcı arasında 24 kişi (%57) fakülteyle 5 yıldan fazla süredir bağlantı halindedir. Bunun yanı sıra 5 kişi (%12) 1–2 yıldır, 2 kişi (%5) 3–5 yıldır fakülte bünyesindedir. Sadece 1 katılımcı (%2) 1 yıldan az süredir kurumda bulunmakta, 10 katılımcı (%24) ise bu soruya yanıt vermemiştir (büyük olasılıkla öğrenci veya mezun statüsündedir). Bu dağılım, fakültenin genel yapısının uzun vadeli kurumsal aidiyet üzerine inşa edildiğini göstermektedir. Katılımcıların yarısından fazlasının 5 yılı aşan bir süre boyunca fakülteyle ilişkisini sürdürmesi, kurumsal hafızanın güçlü, kalite bilincinin yerleşmiş ve yönetsel istikrarın sürdürülebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Fakülte içinde bilgi birikiminin, yazılı olmayan kurumsal kültürün ve iş süreçlerine dair deneyimin büyük ölçüde bu grubun omuzlarında taşındığı söylenebilir. Bu durum, kalite güvence mekanizmaları açısından güçlü bir temsiliyet sağlar; çünkü uzun süre kurumda görev yapan paydaşlar, kalite döngülerinin tarihsel gelişimini, karar alma süreçlerinin evrimini ve önceki uygulamalardan doğan kazanımları bütüncül biçimde değerlendirebilir. Ancak, 5 yıldan fazla görev yapanların oranının bu denli yüksek olması, beraberinde bazı yapısal riskleri de gündeme getirmektedir. Öncelikle, kurumsal sürekliliğin fazlasıyla aynı kadro üzerinden yürütülmesi, yeniliklere uyumda yavaşlık, karar süreçlerinde alışkanlık merkezli davranış biçimleri ve yeni fikirlere direnç gibi durumları doğurabilir. Bu nedenle, fakülte yönetimi kalite sisteminde “yenilenme” ve “süreklilik” ilkelerini dengede tutmalıdır. Uzun süredir görev yapan personelin tecrübesi, yenilikçi yaklaşımlarla birleştğinde ancak gerçek anlamda sürdürülebilir kalite kültürü inşa edilebilir. Bu bağlamda fakülte stratejik planında, 5 yıldan fazla görev yapan personelin bilgi birikimini sistematik biçimde kurumsallaştıracak politikalar öncelikli olmalıdır. Öneriler şu başlıklarda özetlenebilir:

- 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip akademik ve idari personelin, yeni katılan personel ve genç akademisyenlerle düzenli bilgi paylaşımı yapmasını sağlayacak mentorluk sistemleri kurulmalıdır. Bu kurumsal kültürün aktarımını ve kuruma hızlı uyumu destekler.
- Fakültenin akreditasyon, stratejik planlama, araştırma ve dış paydaş ilişkileri gibi alanlarında deneyimli personelin katkılarını paylaşacağı periyodik “iyi uygulama toplantıları” düzenlenmelidir.
- Uzun süreli personelin deneyimini yeni yaklaşımlarla buluşturmak amacıyla karma yaş ve kıdem gruplarından oluşan “Kalite Yenilik Takımları” oluşturulmalı, bu takımlar

fakültenin geleceğe yönelik dijitalleşme, uluslararasılaşma ve öğrenci deneyimi hedeflerine katkı sunmalıdır.

- 5 yıldan fazla görev yapan personel için sürekli eğitim, yabancı dil, proje yönetimi ve dijital beceri alanlarında mesleki gelişim olanakları artırılmalıdır. Bu sayede kurumsal istikrar, durağanlığa değil dönüşüme hizmet eder hale getirilir.

## **2. Liderlik Alt-Boyutlarının Değerlendirilmesi**

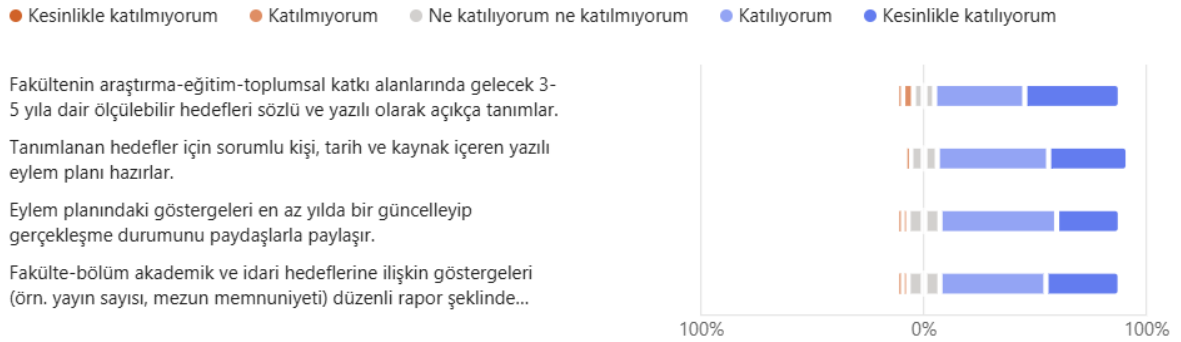
### **2.1. Stratejik Planlama ve Hedef Yönetimi**

İlk ifadede, “Fakültenin araştırma–eğitim–toplumsal katkı alanlarında gelecek 3–5 yıla dair ölçülebilir hedefleri sözlü ve yazılı olarak açıkça tanımlar” görüşüne 42 katılımcıdan 18’i (%42,9) “kesinlikle katılıyorum”, 17’si (%40,5) “katılıyorum”, 4’ü (%9,5) “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 2’si (%4,8) “katılmıyorum” ve 1’i (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir; bu dağılım toplamda %83,4’lük bir olumlu algıya işaret etmektedir. Unvan kırılımında profesör, doçent, doktor öğretim üyesi ve öğretim görevlisi gruplarında olumlu yanıtların baskın olduğu; profesörlerde “kesinlikle katılıyorum” ağırlığının belirginleştiği, doçent ve doktor öğretim üyesinde ise “kesinlikle katılıyorum/katılıyorum” dengesinin birlikte yüksek seyrettiği görülmektedir. Araştırma görevlilerinde “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve yer yer “katılmıyorum” yanıtlarının ortaya çıkması, stratejik hedeflerin alt kademelerde görünürlük ve erişilebilirlik açısından daha fazla anlatıma ihtiyaç duyduğunu; idari personelde ise genel kabulün güçlü olduğunu göstermektedir. Öğrencilerde “kesinlikle katılıyorum” oranlarının yüksek çıkması, hedeflerin iletişimde belirli dönemlerde güçlü etki yaratıldığını; ancak tutarlılık için süreklilik gerektiğini düşündürmektedir. “Tanımlanan hedefler için sorumlu kişi, tarih ve kaynak içeren yazılı eylem planı hazırlanır” görüşüne 15 kişi (%35,7) “kesinlikle katılıyorum”, 21 kişi (%50,0) “katılıyorum”, 5 kişi (%11,9) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiş, “katılmıyorum” seçeneği kullanılmamıştır; böylece toplam olumlu oran %85,7’ye ulaşmıştır. Unvan temelinde profesör ve doçentlerde “kesinlikle katılıyorum” oranı yükselirken, öğretim görevlisi ve doktor öğretim üyesi gruplarında “katılıyorum” oranı güçlü bir çekirdek kabulü göstermektedir. Araştırma görevlilerinde “kararsız” yanıtları, yazılı eylem planlarının varlığına dair bilgi akışının yeterince sistematik olmadığını; idari personelde ise süreçle temas eden birimlerde plan kültürünün benimsendiğini ortaya koymaktadır. Bu yapı, eylem planlarının unvanlar arası erişimi ve tanıtımı artırıldığında kararsızlığın hızla olumluya dönebileceğini düşündürür. “Eylem planındaki göstergeleri en az yılda bir güncelleyip gerçekleşme durumunu paydaşlarla paylaşır” görüşüne 12 kişi (%28,6) “kesinlikle katılıyorum”, 22 kişi (%52,4) “katılıyorum”, 6 kişi (%14,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı verilmiş; toplam olumlu oran %81,0 olmuştur. Unvan düzeyinde profesör, doçent ve doktor öğretim üyesi gruplarında göstergelerin güncellenmesi ve paylaşımına dair güven yüksektir; öğretim görevlilerinde de benzer şekilde olumlu algı korunur. Araştırma görevlilerinde “kararsız” yanıtların artması, metriklerin güncelleme–paylaşım döngüsünün alt unvan kademelerine düzenli ve anlaşılır biçimde ulaşmadığını düşündürmektedir. İdari personelde olumlu yanıtlar güçlü olmakla birlikte “kesinlikle katılıyorum” oranı akademisyenlere göre daha mutedildir; bu fark, performans tabloları ve

ilerleme raporlarının idari akışlarda daha görünür kılınmasıyla kapanabilir. Dördüncü ifadede, “fakülte–bölüm akademik ve idari hedeflerine ilişkin göstergeleri düzenli rapor şeklinde sunar” görüşüne 14 kişi (%33,3) “kesinlikle katılıyorum”, 20 kişi (%47,6) “katılıyorum”, 6 kişi (%14,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir; toplam olumlu oran %81,0’dır. Unvan bakımından üst akademik kademelerde raporlama kültürüne güven yüksektir ve “kesinlikle katılıyorum” doygunluğu daha belirgindir; doktor öğretim üyesi ve öğretim görevlilerinde olumlu oran korunmakla birlikte “katılıyorum” seçeneği öne çıkar. Araştırma görevlilerinde “kararsız” payının nispeten artması, raporların paylaşım kanallarının ve sunum dilinin alt unvan gruplarına göre sadeleştirilmeye ihtiyaç duyduğunu; idari personelde ise raporların düzenli algılandığını, ancak rapor–görev ilişkisini gösterecek birim içi özetlerin bu güveni “kesinlikle” düzeyine taşıyabileceğini gösterir.

#### 11. Stratejik Planlama ve Hedef Yönetimi

[Diğ](#)



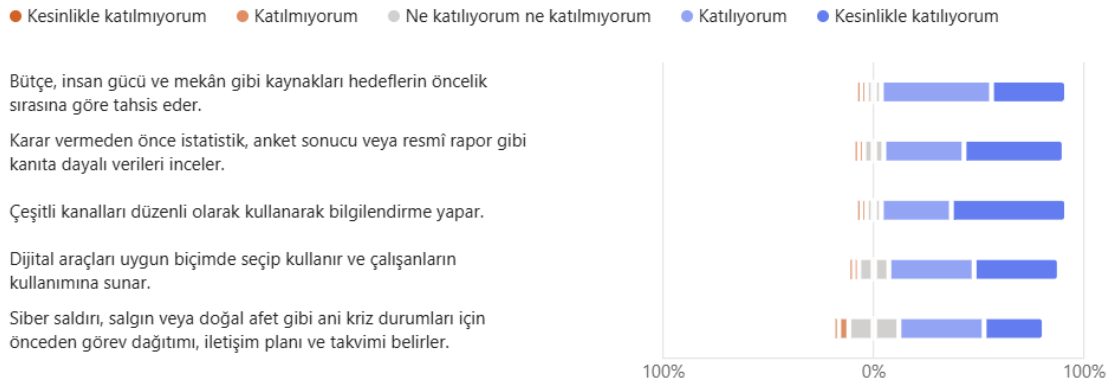
Bu boyuttaki genel eğilim, liderin stratejik yönetim yaklaşımının kurumsal düzeyde benimsenmiş olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, liderin hem hedef belirleme hem de bunları yazılı planlarla destekleme noktasında yüksek performans sergilediğini vurgulamıştır. Özellikle akademik personelin üst düzey unvan gruplarında (profesör, doçent, doktor öğretim üyesi) yüksek oranda olumlu yanıt verilmesi, liderliğin akademik kararlara yön veren bir güven ortamı oluşturduğunu göstermektedir. Buna karşılık genç akademisyenlerde ve öğrencilerde görülen nötr yanıtlar, stratejik planlama süreçlerine katılım düzeyinin artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

#### 2.2. Operasyonel Verimlilik ve Veri Temelli Karar Alma

Bu alt boyut, liderin kaynak yönetimi, karar süreçlerinde veri temelli yaklaşım, bilgi akışının düzenliliği, dijital araçların etkin kullanımı ve kriz senaryolarına hazırlık düzeyini ölçmektedir. 42 katılımcıdan elde edilen veriler, liderliğin genel olarak rasyonel, sistematik ve kanıta dayalı bir yönetim yaklaşımı sergilediğini ortaya koymaktadır.

Bu alt boyutun ilk sorusu olarak “Bütçe, insan gücü ve mekân gibi kaynakları hedeflerin öncelik sırasına göre tahsis eder.” görüşüne 15 kişi (%35,7) “kesinlikle katılıyorum”, 22 kişi (%52,4) “katılıyorum”, 3 kişi (%7,1) “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplamda

%88,1’lik yüksek bir olumlu oran, fakülte kaynaklarının stratejik plan doğrultusunda etkin biçimde yönetildiğine işaret etmektedir. Unvana göre dağılım, profesör ve doçentlerde tam mutabakat düzeyinde iken, Dr. Öğr. Üyeleri arasında az sayıda kararsızlık gözlenmiştir. Bu durum, kaynak yönetimi süreçlerinin genel çerçevesiyle uyumlu olmakla birlikte, alt akademik kademelerde bu planlamaların görünürlüğünün artırılmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. “Karar vermeden önce istatistik, anket sonucu veya resmî rapor gibi kanıta dayalı verileri inceler.” ifadesine 20 kişi (%47,6) “kesinlikle katılıyorum”, 16 kişi (%38,1) “katılıyorum”, 4 kişi (%9,5) “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. %85,7’lik toplam olumlu oran, veri temelli karar alma kültürünün kurumsal düzeyde yerleştiğini göstermektedir. Üst akademik kademelerde (profesör, doçent, öğretim görevlisi) “kesinlikle katılıyorum” oranının yüksekliği, karar süreçlerinde ölçme-değerlendirme sonuçlarının dikkate alındığını ortaya koymaktadır. Buna karşın, Dr. Öğr. Üyeleri ve araştırma görevlileri arasında kararsızlık oranının görece yüksekliği, kanıta dayalı karar mekanizmalarının bu gruplara daha sınırlı yansıdığını düşündürmektedir. Bu bulgu, karar verilerinin sadece üst yönetim düzeyinde değil, alt birimlerde de paylaşılarak veri şeffaflığının kurumsal kültür haline getirilmesi gerektiğine işaret eder. “Çeşitli kanalları düzenli olarak kullanarak bilgilendirme yapar.” maddesine 23 kişi (%54,8) “kesinlikle katılıyorum”, 14 kişi (%33,3) “katılıyorum”, 3 kişi (%7,1) “kararsızım”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. %88,1’lik toplam olumlu oran, liderin iletişimde süreklilik, açıklık ve çok kanallı bilgilendirme ilkelerini benimsediğini göstermektedir. Profesör ve idari personel gruplarında bu konuda tam mutabakat bulunurken, Dr. Öğr. Üyeleri ve araştırma görevlilerinde kararsızlık oranı artmaktadır. Bu farklılık, bilgi akışının yukarıdan aşağıya güçlü biçimde aktarıldığını, ancak yatay iletişim (örneğin bölüm içi paylaşım veya iç bilgilendirme toplantıları) boyutunda iyileştirmeye açık alanlar bulunduğunu göstermektedir. “Dijital araçları uygun biçimde seçip kullanır ve çalışanların kullanımına sunar.” maddesine 17 kişi (%40,5) “kesinlikle katılıyorum”, 17 kişi (%40,5) “katılıyorum”, 6 kişi (%14,3) “kararsızım”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” demiştir. %81’lik olumlu oran, dijital dönüşümün fakülte liderliğinde güçlü biçimde sürdürüldüğünü göstermektedir. Profesör, doçent ve idari personelde dijital altyapıya güven yüksekken, Dr. Öğr. Üyeleri ve araştırma görevlileri arasında “kararsız” yanıtların artışı, bu grupların dijital sistemlere erişim, yetkilendirme veya eğitim düzeyinde eksiklik yaşadıklarını düşündürmektedir. Bu bağlamda, dijital araçların yalnızca yönetsel değil, pedagojik ve araştırma amaçlı kullanımını da kapsayan modüllerle desteklenmesi, dijitalleşme sürecinin sürdürülebilirliğini güçlendirecektir. Son madde olan “Siber saldırı, salgın veya doğal afet gibi ani kriz durumları için önceden görev dağıtımı, iletişim planı ve takvimi belirler.” ifadesine 12 kişi (%28,6) “kesinlikle katılıyorum”, 17 kişi (%40,5) “katılıyorum”, 10 kişi (%23,8) “kararsızım”, 2 kişi (%4,8) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı verilmiştir. %69’luk olumlu oran, kriz yönetimi planlarının mevcut olduğunu ancak tüm paydaşlara sistematik biçimde yansıtılmadığını göstermektedir. Üst düzey akademik kadrolarda bu konuda güçlü bir farkındalık bulunurken, Dr. Öğr. Üyeleri ve araştırma görevlilerinde kararsızlık oranı yüksektir. Bu tablo, kriz planlarının hazırlanmış olsa da görev dağılımlarının, tatbikatların ve iletişim akışlarının henüz kurumsal düzeyde standardize edilmediğine işaret etmektedir.



Genel olarak ele alındığında, dört ifadeye verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı %81 ile %86 arasında değişmektedir. Bu oran, liderin operasyonel süreçlerde planlı, veriye dayalı ve dijitalleşmeye açık bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Kararsız yanıt oranlarının %10 civarında seyretmesi ise özellikle alt kademelerde veri paylaşımı ve dijital araç kullanımının görünürlüğünün artırılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, fakülte liderinin operasyonel süreçleri yalnızca idari bir görev alanı olarak değil, aynı zamanda kalite güvence sisteminin bir parçası olarak ele aldığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bölümü, kaynak yönetiminde önceliklendirme, dijital araç kullanımı ve veri temelli karar alma süreçlerinin etkinliğini güçlü biçimde vurgulamıştır. Özellikle akademik personel arasında “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının yüksek olması, liderin kanıta dayalı yönetim yaklaşımının kurumsal düzeyde güven yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, kararsız yanıtlar ağırlıklı olarak genç personel ve öğrencilerden gelmiş; bu durum, veri paylaşımı ve dijital bilgilendirme kanallarının bu gruplar açısından yeterince görünür olmadığını düşündürmektedir. Dolayısıyla mevcut olumlu tabloyu desteklemek adına bilgi paylaşımının yatayda genişletilmesi ve veriye dayalı süreçlerin şeffaf biçimde izlenebilir kılınması önem arz etmektedir.

### 2.3. İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim

Bu alt boyut, liderin çalışma ortamında kapsayıcılığı, adil görev dağılımını, uzlaştırmacı iletişimi, krizlerde serinkanlılığı ve çalışanlarına yönelik empatik desteği ne ölçüde sergilediğini değerlendirmektedir. 42 katılımcıdan elde edilen veriler, genel olarak fakülte liderliğinin iş birliğine dayalı, katılımcı ve insan odaklı bir yönetim kültürü benimsediğini göstermektedir. Akademik unvanlara göre dağılım incelendiğinde, profesör ve doçent düzeylerinde katılımın çoğu alanda tam mutabakat seviyesine ulaştığı, buna karşın Dr. Öğr. Üyesi ve özellikle araştırma görevlisi gruplarında kararsızlık oranlarının yükseldiği görülmektedir. Bu durum, liderlik uygulamalarının üst kademelerde daha görünür, alt kademelerde ise kısmen dolaylı biçimde hissedildiğini ortaya koymaktadır.

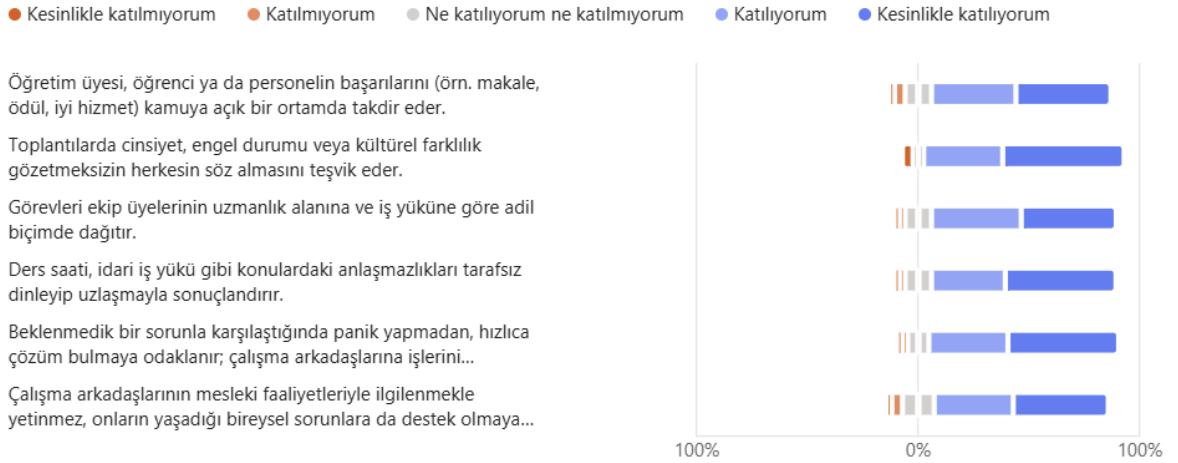
İlgili boyutun ilk maddesinde yer alan “Öğretim üyesi, öğrenci ya da personelin başarılarını kamuya açık biçimde takdir eder.” görüşüne 18 kişi (%42,9) “kesinlikle katılıyorum”, 16 kişi (%38,1) “katılıyorum”, 5 kişi (%11,9) “kararsız”, 2 kişi (%4,8) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplamda 34 kişi

(%81) olumlu görüş bildirmiştir. Profesörler arasında 3 kişi (%75) “kesinlikle katılıyorum” ve 1 kişi (%25) “katılıyorum” demiş; doçentlerde 1 kişi (%25) “kesinlikle katılıyorum”, 2 kişi (%50) “katılıyorum”, 1 kişi (%25) “kararsız” yanıtını vermiştir. Dr. Öğr. Üyelerinde 2 kişi (%22,2) “kesinlikle katılıyorum”, 4 kişi (%44,4) “katılıyorum”, 2 kişi (%22,2) “kararsız” ve 1 kişi (%11,1) “katılmıyorum” demiştir. Araştırma görevlilerinde 2 kişi (%50) “katılıyorum”, 1 kişi (%25) “kararsız” ve 1 kişi (%25) “katılmıyorum”; öğretim görevlilerinde ise 1’er kişi “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” (%50–%50) yanıtı vermiştir. Bu dağılım, takdir kültürünün üst akademik kademelerde oldukça güçlü biçimde hissedildiğini, ancak araştırma görevlilerinde görünürlük ve süreklilik ihtiyacının sürdüğünü göstermektedir. “Toplantılarda cinsiyet, engel durumu veya kültürel farklılık gözetmeksizin herkesin söz almasını teşvik eder.” görüşüne 23 kişi (%54,8) “kesinlikle katılıyorum”, 15 kişi (%35,7) “katılıyorum”, 2 kişi (%4,8) “kararsız” ve 2 kişi (%4,8) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplam 38 kişi (%90,5) olumlu görüş bildirmiştir. Profesörlerin 3’ü (%75) “kesinlikle katılıyorum”, 1’i (%25) “katılıyorum”; doçentlerin 3’ü (%75) “kesinlikle katılıyorum”, 1’i (%25) “katılıyorum” demiştir. Dr. Öğr. Üyelerinde 2 kişi (%22,2) “kesinlikle katılıyorum”, 5 kişi (%55,6) “katılıyorum” ve 2 kişi (%22,2) “kararsız” yanıt vermiştir. Araştırma görevlilerinde 2 kişi (%50) “kesinlikle katılıyorum”, 1 kişi (%25) “katılıyorum” ve 1 kişi (%25) “kesinlikle katılmıyorum” demiştir. Öğretim görevlilerinde 1’er kişi “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” (%50–%50) düzeyindedir. Bu tablo, liderin kapsayıcı bir toplantı kültürü oluşturduğunu; ancak Dr. Öğr. Üyeleri arasında %22,2’lik kararsızlığın, katılım süreçlerinin bu kademede daha az hissedildiğini gösterdiğini düşündürmektedir. “Görevleri ekip üyelerinin uzmanlık alanına ve iş yüküne göre adil biçimde dağıtır.” maddesinde 18 kişi (%42,9) “kesinlikle katılıyorum”, 17 kişi (%40,5) “katılıyorum”, 5 kişi (%11,9) “kararsız”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Olumlu oran %83,4’tür (n=35). Profesörlerde 3 kişi (%75) “kesinlikle katılıyorum”, 1 kişi (%25) “katılıyorum”; doçentlerde 1 kişi (%25) “kesinlikle katılıyorum”, 2 kişi (%50) “katılıyorum” ve 1 kişi (%25) “katılmıyorum”; Dr. Öğr. Üyelerinde 2 kişi (%22,2) “kesinlikle katılıyorum”, 5 kişi (%55,6) “katılıyorum” ve 2 kişi (%22,2) “kararsız” yanıtı vermiştir. Araştırma görevlilerinde 3 kişi (%75) “kararsız”, 1 kişi (%25) “katılıyorum” demiştir. Bu oran, alt akademik kademelerde görev paylaşımı süreçlerinin açıklık ve şeffaflık açısından geliştirilmeye açık olduğunu ortaya koymaktadır. “Ders saati, idari iş yükü gibi konulardaki anlaşmazlıkları tarafsız dinleyip uzlaşmayla sonuçlandırır.” maddesine 21 kişi (%50) “kesinlikle katılıyorum”, 14 kişi (%33,3) “katılıyorum”, 5 kişi (%11,9) “kararsız” ve 2 kişi (%4,8) olumsuz yanıt vermiştir. Toplam olumlu oran %83,3 (n=35) düzeyindedir. Profesörlerin tamamı (%100, n=4) “kesinlikle katılıyorum” demiştir. Doçentlerde 3 kişi (%75) “kesinlikle katılıyorum” ve 1 kişi (%25) “katılıyorum” yanıtı vermiştir. Dr. Öğr. Üyelerinde 2 kişi (%22,2) “kesinlikle katılıyorum”, 3 kişi (%33,3) “katılıyorum” ve 4 kişi (%44,4) “kararsız”dır. Araştırma görevlilerinde 2 kişi (%50) “katılıyorum”, 1 kişi (%25) “kararsız”, 1 kişi (%25) “katılmıyorum” demiştir. Bu tablo, liderin uzlaştırmacı tutumunun genel olarak kabul gördüğünü, ancak alt kademelerde karar süreçlerinin görünürlük bakımından artırılması gerektiğini düşündürmektedir. “Beklenmedik bir sorunla karşılaştığında panik yapmadan, hızlıca çözüm bulmaya odaklanır.” görüşüne 21 kişi (%50) “kesinlikle katılıyorum”, 15 kişi (%35,7) “katılıyorum”, 4 kişi (%9,5) “kararsız” ve 2 kişi (%4,8) olumsuz yanıt vermiştir. Toplam 36 kişi (%85,7) olumlu görüş bildirmiştir. Profesörlerin tamamı (%100, n=4) “kesinlikle katılıyorum”

derken, doçentlerde 2 kişi (%50) “kesinlikle katılıyorum”, 2 kişi (%50) “katılıyorum”; Dr. Öğr. Üyelerinde 2 kişi (%22,2) “kesinlikle katılıyorum”, 4 kişi (%44,4) “katılıyorum”, 2 kişi (%22,2) “kararsız” ve 1 kişi (%11,1) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Araştırma görevlilerinde 3 kişi (%75) “katılıyorum”, 1 kişi (%25) “kararsız”dır. Bu bulgular, liderin kriz yönetiminde sakin, çözüm odaklı ve güven veren bir tutum sergilediğine; ancak alt kademelerde görev paylaşımı ve iletişim süreçlerinin daha açık biçimde yapılandırılması gerektiğine işaret etmektedir. “Çalışma arkadaşlarının yaşadığı bireysel sorunlara da destek olur.” görüşüne ise 18 kişi (%42,9) “kesinlikle katılıyorum”, 15 kişi (%35,7) “katılıyorum”, 6 kişi (%14,3) “kararsız” ve 3 kişi (%7,1) olumsuz yanıt vermiştir. Olumlu oran %78,6’dır (n=33). Profesörlerde 2 kişi (%50) “kesinlikle katılıyorum” ve 2 kişi (%50) “katılıyorum”; doçentlerde yine aynı oranlar gözlenmiştir. Dr. Öğr. Üyelerinde 2 kişi (%22,2) “kesinlikle katılıyorum”, 4 kişi (%44,4) “katılıyorum”, 1 kişi (%11,1) “kararsız” ve 2 kişi (%22,2) “katılmıyorum” demıştır. Araştırma görevlilerinde 3 kişi (%75) “kararsız”, 1 kişi (%25) “katılıyorum” demıştır. Bu tablo, üst kademelerde liderin empatik desteğinin güçlü biçimde hissedildiğini, ancak alt unvanlarda bireysel destek mekanizmalarının daha az fark edildiğini göstermektedir.

### 13. İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim

[Diğer](#)



Veriler, liderin insan odaklı yönetim anlayışını fakülte genelinde etkili biçimde içselleştirdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, liderin adalet, eşitlik, empati ve kapsayıcılık ilkelerini benimsediğini ifade etmiştir. Özellikle “takdir kültürü” ve “uzlaşmacı tutum” a dair yüksek katılım oranları, liderin örgütsel bağlılığı artıran bir atmosfer oluşturduğunu göstermektedir. Cinsiyet ve yaş dağılımı incelendiğinde, 30–50 yaş arası akademik personel ile 31–40 yaş arası idari çalışanların bu boyuta yüksek oranda “kesinlikle katılıyorum” yanıtı verdikleri görülmüştür. Bu durum, deneyimli personelin liderlik tutumunu desteklediğini göstermekte; öte yandan genç personel ve öğrenciler arasında kararsız yanıt oranlarının nispeten daha yüksek olması, insan odaklı politikaların görünürlüğünün artırılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

## 2.4. Kurumsal Etik

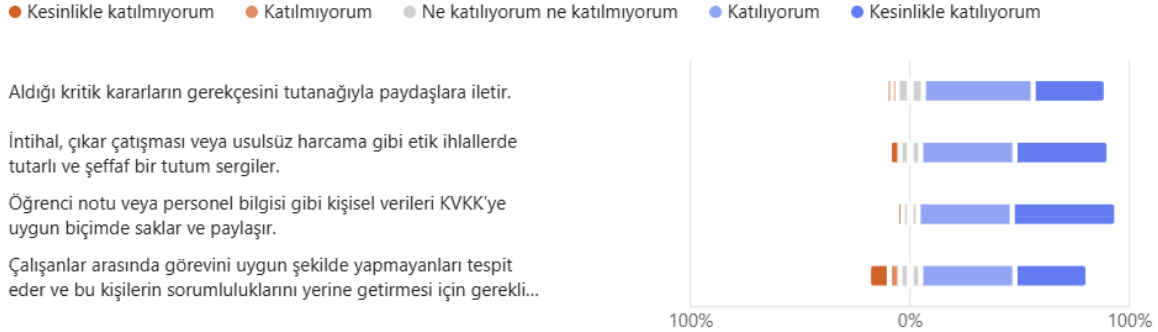
Kurumsal etik alt boyutu, liderin karar alma süreçlerinde etik değerlere bağlılığını, şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyini, kişisel verilerin korunması konusundaki hassasiyetini ve çalışan performansına yönelik etik müdahale biçimini değerlendirmektedir. 42 katılımcıdan elde edilen veriler, genel olarak liderliğin yüksek etik standartlara bağlı bir yönetim sergilediğini göstermektedir. Bulgular, etik karar süreçlerinde açıklık, dürüstlük ve güven ilkelerinin güçlü biçimde içselleştirildiğine; ancak çalışan performansı ve görev sorumluluğu alanında algılanan tutarlılığın diğer boyutlara göre daha düşük olduğuna işaret etmektedir.

İlk ifade olan “Aldığı kritik kararların gerekçesini tutanağıyla paydaşlara iletir.” maddesine 14 kişi (%33,3) “kesinlikle katılıyorum”, 21 kişi (%50,0) “katılıyorum”, 5 kişi (%11,9) “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 1 kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplamda 35 kişi (%83,3) olumlu görüş bildirmiştir. Bu yüksek oran, liderin karar süreçlerinde gerekçe paylaşımı ve bilgilendirme konusunda genel olarak güven oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle profesör ve doçent gruplarında bu konuda tam mutabakat bulunurken, araştırma görevlilerinde görülen sınırlı düzeyde kararsızlık, karar süreçlerinin alt kademelerde daha sistematik biçimde açıklanması gerektiğini düşündürmektedir. “İntihal, çıkar çatışması veya usulsüz harcama gibi etik ihlallerde tutarlı ve şeffaf bir tutum sergiler.” görüşüne 18 kişi (%42,9) “katılıyorum”, 18 kişi (%42,9) “kesinlikle katılıyorum”, 4 kişi (%9,5) “kararsız” ve 2 kişi (%4,8) “kesinlikle katılmıyorum” demiştir. Toplam 36 kişi (%85,8) olumlu görüş bildirmiştir. Bu oran, liderliğin etik ihlallere karşı sıfır tolerans politikası izlediğine ve etik denetim kültürünün kurum genelinde güçlü biçimde yerleştiğine işaret etmektedir. Özellikle akademik personelde “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının oranı yüksek olup, etik konuların hem idari hem de akademik düzlemde dikkatle yönetildiği anlaşılmaktadır. Az sayıdaki olumsuz yanıt (%4,8) ise etik ihlallere ilişkin süreçlerin zaman zaman görünürlük bakımından yetersiz kaldığına işaret edebilir. “Öğrenci notu veya personel bilgisi gibi kişisel verileri KVKK’ye uygun biçimde saklar ve paylaşır.” maddesine 20 kişi (%47,6) “kesinlikle katılıyorum”, 18 kişi (%42,9) “katılıyorum”, 3 kişi (%7,1) “kararsız” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplam olumlu oran %90,5 (n=38)’tir. Bu oran, kişisel veri koruma kültürünün kurumsal düzeyde benimsendiğini ve yöneticinin KVKK ilkelerine uyum konusunda güven yarattığını göstermektedir. Akademik unvanlara göre dağılım incelendiğinde, profesör ve doçent gruplarında tam mutabakat gözlenirken, Dr. Öğr. Üyeleri arasında az sayıda kararsızlık (%11 civarında) mevcuttur. Bu durum, veri paylaşımı ve gizlilik politikalarının alt kademelerde daha sık aralıklarla hatırlatılmasının faydalı olacağını düşündürmektedir. Son ifade olan “Çalışanlar arasında görevini uygun şekilde yapmayanları tespit eder ve bu kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesi için gerekli önlemleri alır.” maddesinde 14 kişi (%33,3) “kesinlikle katılıyorum”, 18 kişi (%42,9) “katılıyorum”, 4 kişi (%9,5) “kararsız”, 2 kişi (%4,8) “katılmıyorum” ve 4 kişi (%9,5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplam olumlu oran %76,2 (n=32)’dir. Bu oran, genel etik yönetim algısına kıyasla daha düşük olup, performans denetimi ve sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin uygulamalarda algısal farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Akademik personelde “katılıyorum” yanıtları baskın

olmakla birlikte, olumsuz yanıtların %14,3'e yükselmesi, bu süreçlerin bazı durumlarda açık iletişimle desteklenmesi gerektiğini düşündürmektedir.

#### 14. Kurumsal Etik

[Diğer](#)



İlgili boyuta verilen yanıtlar liderin etik değerlere güçlü bir biçimde bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların yaklaşık %85–90'ı liderin şeffaf, tutarlı ve güvenilir bir yönetim anlayışına sahip olduğunu düşünmektedir. Özellikle veri gizliliği ve etik ihlallerde tutum konularında elde edilen yüksek oranlar, liderin kalite güvence ilkelerini yalnızca biçimsel değil, ilkesel düzeyde benimsediğini göstermektedir. Ancak “karar gerekçelerinin paylaşımı” ve “disiplin süreçlerinin görünürlüğü” konularında görece düşük oranlar (%7–10 kararsız veya olumsuz) liderin bu süreçlerdeki iletişimini daha sistematik hâle getirmesi gerektiğini düşündürmektedir. Cinsiyet ve unvan dağılımı incelendiğinde, akademik personel arasında bu boyuta yönelik güvenin daha yüksek, öğrenci ve idari personel grubunda ise daha temkinli olduğu gözlenmiştir. Bu farklılık, iletişim biçimlerinin ve bilgilendirme kanallarının paydaş gruplarına göre çeşitlendirilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

#### 2.5. Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri

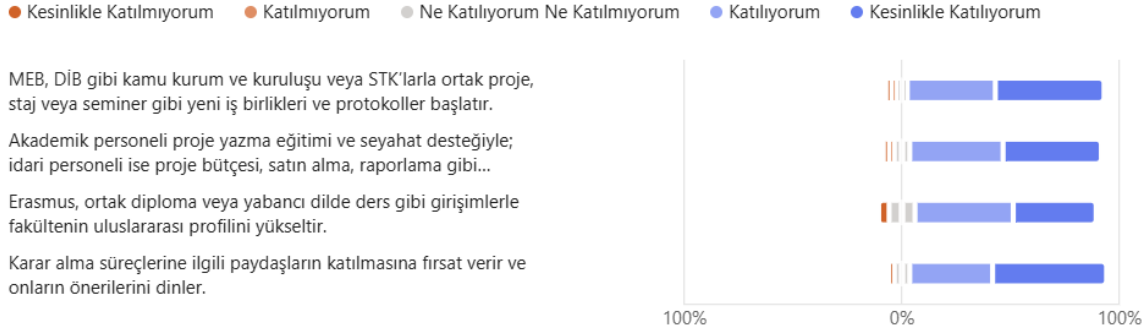
Yenilikçilik ile paydaş iş birliklerini ölçmeyi hedefleyen boyut, fakülte liderliğinin yenilikçi yönetim anlayışını, ulusal ve uluslararası paydaşlarla iş birliği kurma kapasitesini ve karar alma süreçlerinde katılımcı yönetim ilkelerini ne ölçüde benimsediğini değerlendirmektedir. 42 katılımcıdan elde edilen veriler, fakülte liderliğinin yenilikçilik, proje temelli iş birlikleri ve paydaş etkileşimi alanlarında yüksek bir farkındalık ve kurumsal dinamizm sergilediğini göstermektedir. Bulgular, stratejik planlama döngüsüyle doğrudan uyumlu biçimde, liderliğin hem dış paydaş iş birliklerini hem de iç paydaşların katılımını etkin biçimde yönettiğini ortaya koymaktadır.

İlk olarak “MEB, DİB gibi kamu kurum ve kuruluşu veya STK’larla ortak proje, staj veya seminer gibi yeni iş birlikleri ve protokoller başlatır.” maddesinde 21 kişi (%50,0) “kesinlikle katılıyorum”, 17 kişi (%40,5) “katılıyorum”, 2 kişi (%4,8) “kararsız”, 1’er kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplam olumlu oran %90,5’tir (n=38). Unvan dağılımlarına göre profesörlerde 1 kişi (%25), doçentlerde 2 kişi (%50), Dr. Öğr. Üyelerinde 4 kişi (%44,4), araştırma görevlilerinde 2 kişi (%50) ve öğretim görevlilerinde 1 kişi (%50) “katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu tablo, fakülte liderliğinin dış

paydaşlarla iş birliği kültürünü kurumsallaştırdığını, ancak proje ve protokol süreçlerinin alt kademelerde görünürlük düzeyinin artırılması gerektiğini göstermektedir. Özellikle Dr. Öğr. Üyeleri arasında gözlenen kısmi kararsızlık, iş birliklerinin planlama–uygulama aşamalarında daha şeffaf biçimde paylaşılmasının, stratejik planın “toplumsal katkı ve iş birliği” hedefinin tam düzeyde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağını düşündürmektedir. “Akademik personeli proje yazma eğitimi ve seyahat desteğiyle; idari personeli ise proje bütçesi, satın alma, raporlama gibi süreçlerde uzmanlaşma eğitimleriyle gelişimleri hususunda teşvik eder.” maddesinde 19 kişi (%45,2) “kesinlikle katılıyorum”, 18 kişi (%42,9) “katılıyorum”, 3 kişi (%7,1) “kararsız”, 1’er kişi (%2,4) “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplam olumlu oran %88,1’dir (n=37). Profesörlerde 2 kişi (%50), doçentlerde 1 kişi (%25), Dr. Öğr. Üyelerinde 5 kişi (%55,6) “katılıyorum”, 1 kişi (%11,1) “katılmıyorum”; öğretim görevlilerinde 1 kişi (%50) ve araştırma görevlilerinde 2 kişi (%50) “katılıyorum” yanıtı vermiştir. Bu sonuçlar, akreditasyon çerçevesinde öne çıkan “sürekli mesleki gelişim” ve “kurumsal öğrenme” ilkelerinin fakülte düzeyinde büyük ölçüde benimsendiğini göstermektedir. Ancak Dr. Öğr. Üyeleri arasında görülen %11,1 oranındaki olumsuz yanıt, proje ve eğitim teşviklerinin daha görünür, izlenebilir ve geribildirim odaklı biçimde yapılandırılması gerektiğine işaret etmektedir. Bir diğer ifade olan “Erasmus, ortak diploma veya yabancı dilde ders gibi girişimlerle fakültenin uluslararası profilini yükseltir.” maddesinde 16 kişi (%38,1) “kesinlikle katılıyorum”, 19 kişi (%45,2) “katılıyorum”, 5 kişi (%11,9) “kararsız” ve 2 kişi (%4,8) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Olumlu oran %83,3’tür (n=35). Profesörlerde 2 kişi (%50), doçentlerde 2 kişi (%50), Dr. Öğr. Üyelerinde 4 kişi (%44,4) ve araştırma görevlilerinde 3 kişi (%75) “katılıyorum” yanıtı vermiştir. Bu tablo, uluslararasılaşma hedefinin fakülte genelinde olumlu algılandığını, ancak üst akademik kademelerde “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının görece düşük kalmasının, uluslararası proje ve ders girişimlerinin sürdürülebilirliğini gösterecek yapısal geri bildirim mekanizmalarına ihtiyaç olduğunu düşündürmektedir. Bulgular, stratejik planın “uluslararası akademik görünürlük” ve “Erasmus+ ortaklıklarının çeşitlendirilmesi” hedeflerinin önemli ölçüde gerçekleştiğini; ancak izleme ve performans değerlendirme sistemlerinin bu başarıyı süreklileştirecek şekilde güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ve son ifade olan “Karar alma süreçlerine ilgili paydaşların katılmasına fırsat verir ve onların önerilerini dinler.” maddesinde 22 kişi (%52,4) “kesinlikle katılıyorum”, 16 kişi (%38,1) “katılıyorum”, 3 kişi (%7,1) “kararsız” ve 1 kişi (%2,4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı verilmiştir. Olumlu oran %90,5’tir (n=38). Dr. Öğr. Üyelerinde 4 kişi (%44,4), doçentlerde 1 kişi (%25), öğretim görevlilerinde 1 kişi (%50) ve araştırma görevlilerinde 3 kişi (%75) “katılıyorum” demıştır. Bu bulgular, fakülte liderliğinin katılımcı yönetim ilkesini yüksek düzeyde benimsediğini göstermektedir. Üst akademik kademelerde görüş bildirme süreçleri istikrarlı biçimde işlerken, orta kademelerdeki sınırlı kararsızlık oranı, paydaş katılım mekanizmalarının (örneğin komisyon toplantıları, stratejik plan izleme panelleri ve iç değerlendirme oturumları) daha sistematik biçimde duyurulması halinde hızla olumluya evrilecektir.

## 15. Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri

[Diğer](#)



Genel itibariyle bu alt boyutta maddeler üzerinden elde edilen ortalama olumlu oran %88,1'dir ( $n \approx 37-38$ ). Bu oran, fakültenin yenilikçi, iş birliğine açık ve paydaş merkezli yönetim kültürünün güçlü biçimde yerleştiğini göstermektedir. Üst akademik kademelerde (Prof. Dr. ve Doç. Dr.) %80–100 bandında seyreden olumlu algı, fakülte stratejik planında belirtilen “yenilikçi liderlik, paydaş katılımı ve uluslararasılaşma” hedeflerinin büyük ölçüde hayata geçirildiğini teyit etmektedir. Bu sonuçlar, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) ölçütleri kapsamında değerlendirildiğinde, fakülte liderliğinin “planla–uygula–kontrol et–önlem al (PUKÖ)” döngüsünü etkin biçimde yürüttüğünü göstermektedir. Özellikle dış paydaşlarla yürütülen iş birlikleri ve akademik destek mekanizmalarının sürekliliği, kalite güvence sisteminin işlerliğini desteklemekte; buna karşın orta kademelerde bilgi ve katılım akışının kurumsal iletişim planına entegre edilmesi, kalite kültürünün daha tabana yayılmasını sağlayacaktır.

### 3. Katılımcılara Yöneltilen Lider Hakkındaki Dönütleri Hedefleyen Anket Sorularının Analizi

#### 3.1. Lider Hakkındaki Geri Bildirim ve Beklentiler

Açık uçlu geri bildirimlerde katılımcıların genel eğilimi, değerlendirilen lider hakkında yüksek düzeyde olumlu ve saygılı bir algıya işaret etmektedir. Altı katılımcıdan gelen yanıtlar incelendiğinde, geribildirimlerin nitel olarak iki eksende yoğunlaştığı görülmektedir: takdir ve destek ifadeleri, ek beklenti veya eleştiri içermeyen nötr beyanlar. Yanıtlayıcı katılımcıların yarısı (örneğin “Kolaylıklar ve başarılar dilerim.”, “Başarılı bir yönetim sergilediği ve sergileyeceği kanaatindeyim.”) türünden ifadelerle liderin mevcut performansını onaylamakta; bu durum liderin fakülte içi güven ve memnuniyet algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, “Beklentimiz yok” ve “Yok” şeklinde verilen kısa yanıtlar, liderlik performansına ilişkin ek bir beklentinin bulunmadığını değil, mevcut yönetim biçiminden tatmin olunduğunu ima etmektedir. Bu tür yanıtlar, genellikle yönetsel istikrardan memnun olan ancak daha fazla yorum ihtiyacı duymayan paydaşlarda görülmektedir. En dikkat çekici ifade, “Prof. Dr. Yusuf Acar Hocamızı çok seviyoruz, Diyanet İşleri Başkanı veya Konya İl Müftüsü olmasını isteriz” biçimindedir. Bu yanıt, liderin yalnızca kurumsal değil, karizmatik ve manevi bir liderlik figürü olarak da algılandığını ortaya koymaktadır. Katılımcı, liderin dini

ve toplumsal konumlardaki itibariyle fakülte dışı bir temsil gücüne sahip olduğunu belirtmektedir. Bu durum, klasik yöneticilikten öte, “rol model” etkisinin fakülte içi aidiyet üzerinde güçlü bir etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca “.” şeklindeki boş veya minimal yanıt, geri bildirim vermekten kaçınma davranışının (örneğin anonimlik, çekingenlik veya nötr tutum) göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu da tüm katılımcıların aktif olarak yorum yapma eğiliminde olmadığını; ancak genel sessizliğin olumsuz değil, memnuniyet temelli edilgen bir tutum olduğunu düşündürmektedir.

Genel anlamda açık uçlu yanıtlar liderin:

- Fakülte içi huzuru sağladığı,
- Kurumsal temsilde güven verdiği,
- Karar ve iletişim tarzıyla saygı uyandırdığı,
- Liderlik imajını kişisel düzeyde sempatiyle bütünleştirdiği yönünde ortak bir kanaat ortaya koymaktadır.

### **3.2. Liderin Fakültenin Kalite-Akreditasyon Süreçlerindeki Rolü Analiz**

Katılımcıların tamamına yakını, liderin fakültenin kalite ve akreditasyon süreçlerine yaklaşımını yüksek düzeyde olumlu olarak değerlendirmiştir. Toplam 13 geri bildirim arasında “akreditasyon sürecine önem verme”, “yoğun çaba”, “başarı”, “uyum” ve “ilgili olma” gibi kavramların sıkça tekrarlandığı görülmektedir. Bu ifadeler, liderin süreci sadece yönetsel bir görev değil, kurumsal bir sorumluluk ve dönüşüm projesi olarak ele aldığını göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu, liderin kalite süreçlerini sistemli, disiplinli ve kararlı bir şekilde yürüttüğünü, bu alanda başarıya odaklı bir liderlik modeli benimsediğini vurgulamıştır. “Akreditasyon konusunda büyük bir çaba gösterdiğini”, “fakülteyi kısa sürede akredite edeceğini düşünüyorum”, “çok ilgili ve başarılı”, “kaliteye oldukça önem veriyor” gibi ifadeler, liderin kalite güvence kültürünü fakülte genelinde görünür kıldığını göstermektedir. Birkaç kısa yanıt (“iyi”, “olumlu”, “olumludur”, “katkısı yeterli düzeydedir”) katılımcıların genel olarak süreci pozitif gördüklerini ancak ayrıntılı değerlendirme yapma gereği duymadıklarını göstermektedir. Bu durum, kalite süreçlerinin liderle özdeşleşmiş olması nedeniyle “ek açıklamaya gerek duyulmayan bir memnuniyet” düzeyine işaret etmektedir. “Prof. Dr. Yusuf Acar hocamız çok iyi, nazik, anlayışlı, kibar insandır” ve benzeri ifadeler, liderin insani ve etik değerlerle bütünleşik bir liderlik tarzı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu tutum, fakülte içi güveni artırmakta ve kalite kültürünün sürdürülebilirliğine doğrudan katkı sağlamaktadır. Öte yandan yalnızca tek bir katılımcı (“Bulmuyorum”) olumsuz bir kanaat bildirmiştir. Bu geri bildirim, genel eğilim içerisinde istisnai ve marjinal niteliktedir; olasılıkla kişisel algı veya sürece ilişkin sınırlı bilgiyle açıklanabilir. Dolayısıyla, genel dağılım liderlik performansının hem kurumsal hem de duygusal düzeyde güçlü bir onay gördüğünü ortaya koymaktadır.

# LİDER-DEKAN YARDIMCISI (DOÇ. DR. F. ŞEYMA BOYDAK) DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME ANKETİ ANALİZ RAPORU

## 1. Katılımcı Profili

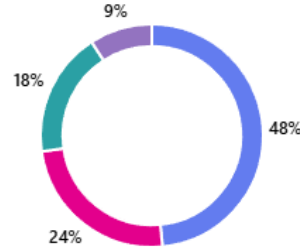
Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nde yürütülen anket çalışması, kurumun kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerine ilişkin farkındalığını ölçmek, paydaş katılım dengesini analiz etmek ve stratejik planlamaya veri sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Toplam 33 katılımcıdan oluşan veri seti, fakülteyi oluşturan temel paydaş gruplarının kurumsal işleyişe, yönetim süreçlerine ve kalite kültürüne ilişkin algılarını bütüncül biçimde ortaya koymaktadır.

Katılımcıların %48'i (n=16) akademik personelden, %24'ü (n=8) idari personelden, %18'i (n=6) aktif öğrencilerden ve %9'u (n=3) mezunlardan oluşmaktadır. Dış paydaş kategorisinde (örneğin dini kurum temsilcileri, sektör iş birlikleri, sivil toplum örgütleri veya yerel yönetim temsilcileri) hiç katılım olmamıştır (%0). Bu dağılım, anketin ağırlıklı olarak iç paydaş katılımına dayandığını, yani fakülte içinde kalite farkındalığının ve iç iletişim süreçlerinin güçlü bir şekilde kurumsallaştığını göstermektedir. Akademik ve idari personelin toplam katılım oranının %72 gibi yüksek bir seviyeye ulaşması, kalite yönetim sisteminin kurum içinde benimsendiğini ve iç paydaşların süreçleri sahiplenme düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

## 2. Katılımcı Durumunuz

[Diğer ayrıntılar](#)

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| İç Paydaş (Akademik Personel) | 16 |
| İç Paydaş (İdari Personel)    | 8  |
| İç Paydaş (Aktif Öğrenci)     | 6  |
| Dış Paydaş (Mezun)            | 3  |
| Dış Paydaş (Diğer)            | 0  |



Akademik personel oranının yüksekliği, kalite süreçlerinin fakülte içinde akademik performans, ders içerikleri, araştırma faaliyetleri ve ölçme-değerlendirme uygulamaları üzerinden yürütüldüğünü göstermektedir. Bu durum, fakültenin bilimsel üretkenlik ve eğitim kalitesi ekseninde güçlü bir iç yapılanmaya sahip olduğunu ortaya koymakla birlikte, dış etkileşim boyutunda belirli sınırlılıklara da işaret etmektedir. İdari personelin %24'lük oranı, kalite süreçlerinin yalnızca akademik kadroyla sınırlı kalmadığını, yönetsel ve destek hizmetlerinde görev alan çalışanların da sürece anlamlı bir biçimde dahil olduğunu göstermektedir. Bu oran, fakültenin iç koordinasyon yapısının etkin çalıştığını, ancak idari personelin kaliteye dair görev ve sorumluluk alanlarının yazılı biçimde güçlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Öğrencilerin %18 oranındaki katılımı, fakültenin öğrenci merkezli yaklaşım yönünde belirli bir farkındalık kazandığını göstermektedir. Ancak kalite sisteminin ana paydaşlarından biri olan öğrencilerin temsil oranının daha yüksek olması beklenir. Öğrencilerin ders içerikleri, öğrenim çıktıları, akademik danışmanlık hizmetleri ve

fakülte yaşamına ilişkin doğrudan deneyimleri, kalite süreçleri açısından birincil veri kaynağı niteliğindedir. Bu nedenle, öğrencilerin kalite komisyonlarında, anket analiz süreçlerinde ve stratejik planlama toplantılarında aktif biçimde yer almasının sağlanması, fakültenin katılımcı ve öğrenci odaklı kalite anlayışını güçlendirecektir. Mezunların yalnızca %9 oranında temsil edilmesi, dış paydaş boyutunda fakültenin önemli bir eksikliğini yansıtmaktadır. Mezunlar, fakültenin eğitim-öğretim kalitesini, mezun yeterliliklerini ve istihdam başarısını dışarıdan değerlendirebilen temel paydaş grubudur. Bu nedenle, mezunların kalite değerlendirme süreçlerine düzenli olarak dahil edilmemesi, sürdürülebilir kalite kültürünün dışa yansıyan bileşenlerinde zayıflığa neden olabilir. Fakültenin stratejik planı kapsamında mezun veri tabanının güncellenmesi, mezun anketlerinin yılda en az bir kez uygulanması ve mezunlar için çevrimiçi geri bildirim platformları oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca “Mezunlarla Kalite Buluşmaları” veya “Fakülte–Sektör İş birliği Günleri” gibi etkinliklerle dış paydaş etkileşimi kurumsal hale getirilebilir.

### **Değerlendirme – Öneri**

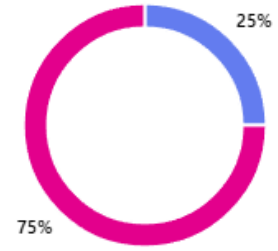
Grafikte yer alan veriler, fakülte içinde güçlü bir iç paydaş bütünlüğünün olduğunu, ancak kalite güvence sisteminin dış çevreyle etkileşiminde henüz kurumsal derinlik kazanmadığını göstermektedir. Akreditasyon standartları açısından bu durum, “katılımcı kalite güvence sistemi” ilkesinin kısmen sağlandığını ancak “paydaş çeşitliliği” ölçütünün henüz yeterli düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) standartlarına göre, iç ve dış paydaşların düzenli olarak sürece dahil edilmesi, geri bildirimlerin sistematik biçimde toplanması ve bu verilerin stratejik plan göstergelerine dönüştürülmesi gerekmektedir.

Fakültenin stratejik hedefleri doğrultusunda, önümüzdeki dönemde şu başlıklara odaklanılması önerilmektedir:

- (1) mezun ve dış paydaş temsiliyetini artıracak iletişim ve iş birliği mekanizmalarının geliştirilmesi,
- (2) öğrenci katılım oranlarının kalite komisyonlarında ve raporlama süreçlerinde yükseltilmesi,
- (3) idari personel için düzenli kalite farkındalık eğitimlerinin planlanması
- (4) tüm paydaşlardan gelen verilerin dijital izleme sistemleri aracılığıyla stratejik performans göstergelerine entegre edilmesi.

#### 8. Cinsiyetiniz:

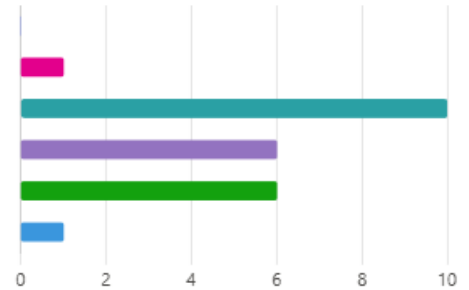
|       |    |
|-------|----|
| Kadın | 6  |
| Erkek | 18 |



Katılımcı profiline ilişkin diğer veriler, cinsiyet ve yaş düzeyinde de dikkat çekmektedir. Katılımcıların %75'i erkek (18 kişi), %25'i kadın (6 kişi) olup, cinsiyet dağılımı önceki gruba göre daha dengeli olmakla birlikte hâlen erkek ağırlıklıdır. Bu oran, fakültenin karar süreçlerinde eril temsiliyetin yüksek olduğunu, ancak kadın personel katılımında kısmi bir artışın da başladığını göstermektedir. Bu durum, liderin yönetim tarzında kapsayıcılık vurgusunun etkili olmaya başladığını düşündürmektedir. Aynı şekilde bir kadın idareci olarak kendisine yöneltilen tutum ve değerlendirme kriterlerinin bu kapsamda ele alınması uygun olacaktır.

#### 9. Yaş aralığınız:

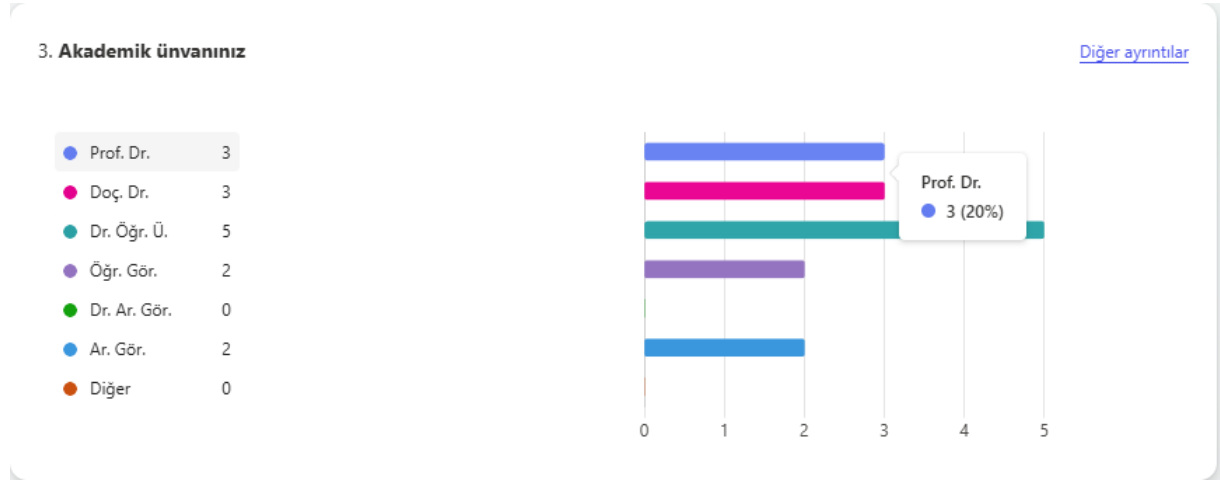
|         |    |
|---------|----|
| 25 altı | 0  |
| 26-31   | 1  |
| 31-40   | 10 |
| 41-50   | 6  |
| 51-60   | 6  |
| 60 üstü | 1  |



Yaş dağılımı incelendiğinde ise, katılımcıların çoğunluğunun 31–40 yaş aralığında (%42, 10 kişi) olduğu görülmektedir. Bunu 41–50 (%25, 6 kişi) ve 51–60 (%25, 6 kişi) yaş grupları izlemektedir. 26–31 yaş ve 60 yaş üstü gruplar ise %4'er oranla temsil edilmektedir. Bu tablo, liderin değerlendirmesinde yer alan kitlenin büyük ölçüde orta kuşak ve deneyimli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Bu grup hem fakültenin işleyişini yakından bilen hem de kalite ve akreditasyon süreçlerinde etkin görev alan bir profili temsil etmektedir. Genç yaş gruplarının düşük oranı, kurumsal yenilenmenin sınırlı olduğunu, karar alma süreçlerinin daha çok tecrübeli kadrolarca yürütüldüğünü göstermektedir.

Katılımcıların %75'i (18 kişi) fakültede 5 yıldan fazla süredir görev yapmaktadır. 1–2 yıl arası çalışanların oranı %17 (4 kişi), 1 yıldan az ve 3–5 yıl arası çalışanlar ise %4'er (1'er kişi) düzeyindedir. Bu dağılım, liderin etkileşimde bulunduğu paydaş kitlesinin fakülteye uzun

süredir bağlı, köklü bir kurumsal deneyime sahip kişilerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Böyle bir profil, değerlendirmelerin kurumsal hafızaya dayalı ve uzun dönemli gözlemler içerdiğini düşündürür. Genel anlamda veriler, değerlendirilen liderin çevresinde istikrarlı, deneyimli ve orta yaş kuşağında yoğunlaşan ve daha çok erkek akademisyenlerden oluşan bir kadro bulunduğunu göstermektedir. Bu yapı, yönetim süreçlerinde sürdürülebilirlik ve kurumsal devamlılık açısından güçlü bir zemin oluşturmakta; ancak genç akademisyen ve kadın personel temsiliyetinin artırılmasıyla liderin vizyonunun daha dinamik, kapsayıcı ve yenilikçi bir düzeye taşınabileceğine işaret etmektedir.



Katılımcıların akademik unvan dağılımını veren tablo; Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi akademik personel dağılımının kurumsal yapısını, karar alma dengelerini ve kalite süreçlerindeki rol dağılımını anlamak açısından son derece çarpıcı bir tablo sunmaktadır. Fakülte bünyesindeki toplam 15 akademik katılımcı arasında Dr. Öğr. Üyesi kadrosu 5 kişiyle (%33) en yüksek orana sahiptir; bunu Prof. Dr. (3 kişi, %20) ve Doç. Dr. (3 kişi, %20) düzeyindeki kıdemli öğretim üyeleri takip etmektedir. Daha alt kademelerde ise Öğr. Gör. (2 kişi, %13) ve Arş. Gör. (2 kişi, %13) oranında katılım gözlenmiştir; Dr. Arş. Gör. ve “Diğer” kategorilerinde herhangi bir temsil yer almamıştır. Bu dağılım, fakültenin akademik omurgasının orta kuşakta, yani Dr. Öğr. Üyesi düzeyindeki öğretim üyeleri tarafından taşındığını göstermektedir. Akademik üretkenliğin, öğrenciyle birebir etkileşimin ve araştırma dinamizminin ana motorunu bu grup oluşturmaktadır. Nitekim Dr. Öğr. Üyeleri hem araştırma hem eğitim hem de toplumsal katkı süreçlerinin doğrudan uygulayıcısı ve sahadaki temsilcisidir. Bu nedenle, fakülte stratejik planı kapsamında bu grubun akademik inisiyatiflerinin desteklenmesi, kalite göstergelerine doğrudan katkı sağlayacak bir yatırım niteliğindedir. Özellikle ulusal ve uluslararası proje yürütücülüğü, akreditasyon göstergesi geliştirme ve öğrenci memnuniyetine dayalı öğretim reformları gibi alanlarda Dr. Öğr. Üyelerinin aktif rol üstlenmesi, fakültenin bilimsel görünürlüğünü ve içsel kalite dinamiklerini güçlendirecektir.

Grafikte yer alan Prof. Dr. ve Doç. Dr. düzeyindeki öğretim üyelerinin %40’lık toplam oranı, fakülte yönetiminde deneyimli ve vizyoner bir akademik kadronun bulunduğunu göstermektedir. Bu grubun stratejik planlama, kalite güvence ve kurumsal temsil gibi makro düzeydeki karar süreçlerine liderlik ettiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, akademik

süreçlerin yenilikçi, üretken ve dinamik biçimde sürdürülebilmesi için, yönetim deneyimi ile orta kademedeki akademik dinamizmin birbirini tamamlayacak şekilde örgütlenmesi önemlidir. Fakültenin kurumsal başarısı, ancak bu iki grubun yani “deneyim ve dinamizmin” birlikte hareket etmesiyle sürdürülebilir bir kalite kültürüne dönüşebilir. Alt kadrolardaki Öğr. Gör. ve Arş. Gör. düzeyindeki personelin toplam temsil oranı (%26), fakültenin akademik çeşitliliğinin mevcut olduğunu ancak bu grubun kurumsal kararlara katılım düzeyinin sınırlı kaldığını göstermektedir. Özellikle araştırma görevlileri, öğretim süreçlerinin uygulama ayağında görev alırken kalite göstergelerinin en somut verilerini (öğrenci memnuniyeti, ölçme-değerlendirme uygulamaları, ders materyali etkililiği gibi) gözlemlene imkânına sahiptir. Bu nedenle kalite komisyonlarında genç akademisyenlerin temsil edilmesi, fakülte içi geri bildirim döngülerini güçlendirecektir. Bütüncül olarak değerlendirildiğinde, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi’nin dengeli ama geliştirilebilir bir akademik kadro dağılımına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Üst kademedeki akademisyenlerin stratejik rehberliği ile orta kuşaktaki Dr. Öğr. Üyesi grubunun uygulama gücü arasında kurulacak etkili bir koordinasyon, fakülteye hem nitelik hem görünürlük kazandıracaktır. Fakülte stratejik planında bu yapının desteklenmesi adına şu yönelimler öncelikli görülmelidir:

- Dr. Öğr. Üyeleri için akademik proje ve yayın teşvikleri,
- Genç akademisyenler için kalite farkındalık eğitimleri ve temsil mekanizmaları,
- Üst düzey öğretim üyelerinin mentorluk rolünü kurumsallaştıracak “Akademik Rehberlik Sistemi”,
- Akademik performans verilerinin düzenli olarak kalite raporlarına entegre edilmesi.

## **2. Liderlik Alt-Boyutlarının Değerlendirilmesi**

### **2.1. Liderin Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme Yetkinliği**

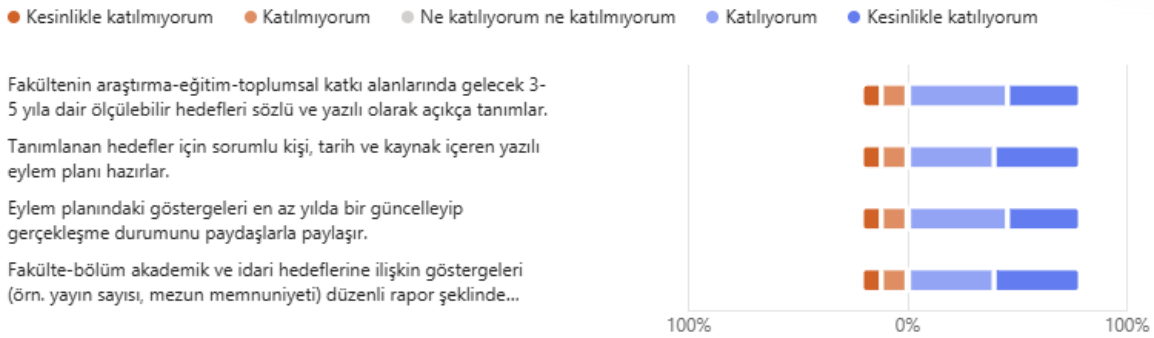
Liderin stratejik planlama ve hedef belirleme yetkinliğine ilişkin bulgular, katılımcıların büyük çoğunluğunun fakülte liderinin planlama süreçlerini açık, ölçülebilir ve sistematik bulunduğunu ortaya koymaktadır. Toplam 33 katılımcıdan elde edilen verilere göre, “fakültenin araştırma, eğitim ve toplumsal katkı alanlarında gelecek 3–5 yıla dair ölçülebilir hedefleri sözlü ve yazılı olarak açıkça tanımlar” ifadesine 11 kişi (%33,3) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%45,5) katılıyorum yanıtı vermiştir. Buna karşılık, 4 kişi (%12,1) katılmıyorum ve 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Bu dağılım, liderin stratejik hedefleri hem yazılı hem de sözlü biçimde ifade ederek paydaşlara net bir yönelim sunduğunu; ancak küçük bir grubun hedeflerin görünürlük düzeyinde eksiklik hissettiğini göstermektedir. Bu durum özellikle genç personel ve öğrencilerde bilgi paylaşımının daha erişilebilir hâle getirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Katılımcıların “tanımlanan hedefler için sorumlu kişi, tarih ve kaynak içeren yazılı eylem planı hazırlanır” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, 13 kişi (%39,4) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%39,4) katılıyorum demiş; buna karşılık 4 kişi (%12,1) katılmıyorum, 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Bu sonuç, yazılı planlama kültürünün fakültede büyük ölçüde yerleştiğini ancak uygulamanın tüm birimlerde aynı ölçüde kurumsallaşmadığını düşündürmektedir. Özellikle eylem planlarının her bir birim için sorumluluk, kaynak ve zaman çizelgesiyle desteklenmesi, stratejik hedeflerin bütüncül biçimde

uygulanmasını güçlendirecektir. “Eylem planındaki göstergeleri en az yılda bir güncelleyip gerçekleşme durumunu paydaşlarla paylaşır” ifadesine 11 kişi (%33,3) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%45,5) katılıyorum, 4 kişi (%12,1) katılmıyorum ve 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum yanıtı vermiştir. Bu sonuç, göstergelerin düzenli biçimde izlendiğini ve güncellemelerin yapıldığını; ancak elde edilen sonuçların paydaşlarla paylaşımı konusunda kısmi bir yetersizlik algısı bulunduğunu göstermektedir. Özellikle kalite-akreditasyon komisyonlarında görev almayan paydaşların bilgilendirilme düzeyinin artırılması, kurum genelinde öğrenen organizasyon kültürünü güçlendirecektir. “Fakülte-bölüm akademik ve idari hedeflerine ilişkin göstergeleri düzenli rapor şeklinde sunar” ifadesine 13 kişi (%39,4) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%39,4) katılıyorum, 4 kişi (%12,1) katılmıyorum ve 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu yüksek orandaki olumlu görüş (%78,8), raporlama ve geri bildirim süreçlerinin paydaşlarca güçlü biçimde algılandığını; buna karşın az sayıda olumsuz yanıtın, bilgi akışının zaman zaman sınırlı veya gecikmeli olabileceğini düşündürmektedir.

#### 11. Stratejik Planlama ve Hedef Yönetimi

[Diğer](#)



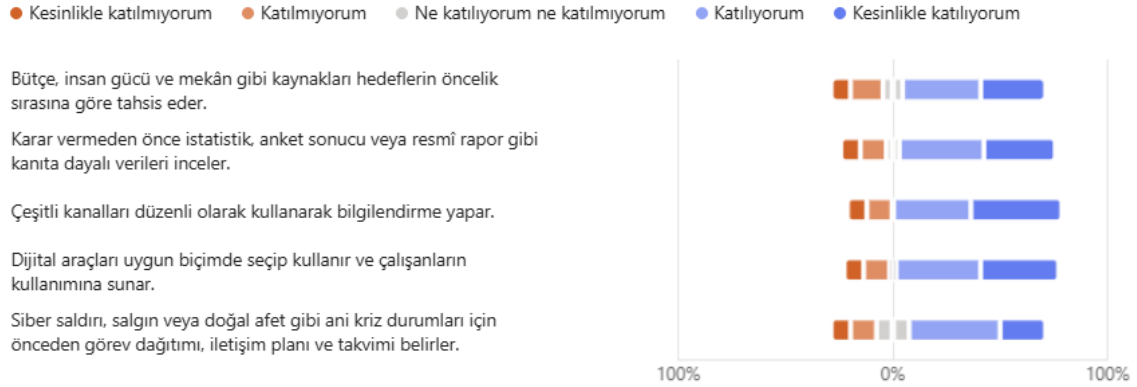
Genel olarak değerlendirildiğinde, verilen yanıtlar arasında “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplamı %78,8, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” oranı ise %21,2 düzeyindedir. Bu oranlar, fakülte liderinin stratejik planlama süreçlerini sistematik biçimde yürüttüğünü, hedefleri ölçülebilir hâle getirdiğini ve planlama süreçlerini düzenli olarak gözden geçirdiğini göstermektedir. Öte yandan, az sayıda olumsuz veya kararsız yanıt, özellikle genç akademisyenler ve öğrenciler gibi alt paydaş gruplarında bilgi paylaşımı ve katılım düzeyinin artırılmasına yönelik bir gereksinimi ortaya koymaktadır.

## 2.2. Operasyonel Verimlilik ve Veri Temelli Karar Alma

Operasyonel verimlilik ve veri temelli karar alma boyutuna ilişkin bulgular, liderin kaynak tahsisi, veri temelli karar alma, dijital araç kullanımı ve kriz yönetimi konularında genel olarak yüksek düzeyde etkinlik ve planlılık sergilediğini göstermektedir. Katılımcı sayısı 33’tür ve veriler, liderin hem analitik düşünme becerisine hem de operasyonel koordinasyon yetkinliğine yönelik güçlü bir algı oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların “bütçe, insan gücü ve mekân gibi kaynakları hedeflerin öncelik sırasına göre tahsis eder” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, 10 kişi (%30,3) kesinlikle

katılıyorum, 12 kişi (%36,4) katılıyorum demiş; buna karşılık 5 kişi (%15,2) katılmıyorum, 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum, 3 kişi (%9,1) ise kararsız kalmıştır. Bu dağılım, katılımcıların yaklaşık %67'sinin kaynak yönetimi süreçlerinin hedef odaklı biçimde yürütüldüğünü düşündüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, %24 civarındaki olumsuz veya kararsız yanıt, kaynak önceliklendirmesinde zaman zaman dengesizlikler yaşanabileceğini ve birimler arası koordinasyonun daha sistematik hâle getirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. “Karar vermeden önce istatistik, anket sonucu veya resmî rapor gibi kanıta dayalı verileri inceler” ifadesine 11 kişi (%33,3) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%39,4) katılıyorum, 4 kişi (%12,1) katılmıyorum, 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum, 2 kişi (%6,1) ise kararsız yanıt vermiştir. Bu bulgular, katılımcıların %72,7'sinin liderin karar alma süreçlerinde veriye dayalı bir yaklaşım benimsediği kanaatinde olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle yüksek “kesinlikle katılıyorum” oranı, liderin karar süreçlerinde istatistiksel ve ampirik göstergeleri dikkate aldığı yönünde güçlü bir güven algısı olduğunu göstermektedir. Ancak küçük bir kesim, veri paylaşımı veya veri kaynaklarına erişim konusunda şeffaflık ihtiyacını vurgulamaktadır. “Çeşitli kanalları düzenli olarak kullanarak bilgilendirme yapar” ifadesine ilişkin olarak, 14 kişi (%42,4) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%36,4) katılıyorum demiştir; 4 kişi (%12,1) katılmıyorum ve 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. %78,8'lik yüksek olumlu oran, liderin iletişim kanallarını aktif ve çok yönlü biçimde kullandığını göstermektedir. Bununla birlikte, yaklaşık %21 oranındaki olumsuz görüş, bilgilendirme sıklığı veya içerik çeşitliliği bakımından bazı paydaş gruplarının (özellikle idari personel ve öğrencilerin) yeterince kapsanmadığını düşündürmektedir. Katılımcıların “dijital araçları uygun biçimde seçip kullanır ve çalışanların kullanımına sunar” ifadesine verdikleri yanıtlar da benzer bir eğilim göstermektedir. 12 kişi (%36,4) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%39,4) katılıyorum, 4 kişi (%12,1) katılmıyorum, 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum ve 1 kişi (%3,0) kararsız kalmıştır. Toplamda %75,8 oranında olumlu görüş, liderin dijital dönüşüm süreçlerini etkin biçimde yönettiğini ve teknolojik araçların işlevsel biçimde fakülte süreçlerine entegre edildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, küçük orandaki olumsuz yanıtlar, dijital araçların tüm kullanıcılar tarafından eşit etkinlikte benimsenemediğine işaret etmektedir. Son olarak, “siber saldırı, salgın veya doğal afet gibi ani kriz durumları için önceden görev dağıtımı, iletişim planı ve takvimi belirler” ifadesine 7 kişi (%21,2) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (%42,4) katılıyorum, 5 kişi (%15,2) kararsız, 4 kişi (%12,1) katılmıyorum ve 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum yanıtı vermiştir. Bu veriler, katılımcıların %63,6'sının liderin kriz yönetimi süreçlerinde hazırlıklı ve proaktif olduğunu düşündüğünü, ancak %21,2 oranındaki kararsızlığın kriz planlaması ve bilgilendirme süreçlerinde standartlaştırma ihtiyacını ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu bulgu, özellikle kalite-akreditasyon süreçlerinde risk yönetimi boyutunun güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.



Genel itibariyle “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplam oranı %71–79 aralığında değişmektedir. Bu yüksek düzeyde olumlu algı, liderin operasyonel karar alma süreçlerinde veriye dayalı, analitik ve çözüm odaklı bir tutum sergilediğini göstermektedir. Ancak kararsız ve olumsuz yanıtların çoğunlukla “kriz yönetimi” ve “kaynak tahsisi” ifadelerinde yoğunlaştığı görülmektedir; bu da stratejik kaynak planlaması ve olağanüstü durum hazırlıklarının daha şeffaf ve paydaş katılımlı biçimde yürütülmesi gerektiğini düşündürmektedir.

### 2.3. İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim

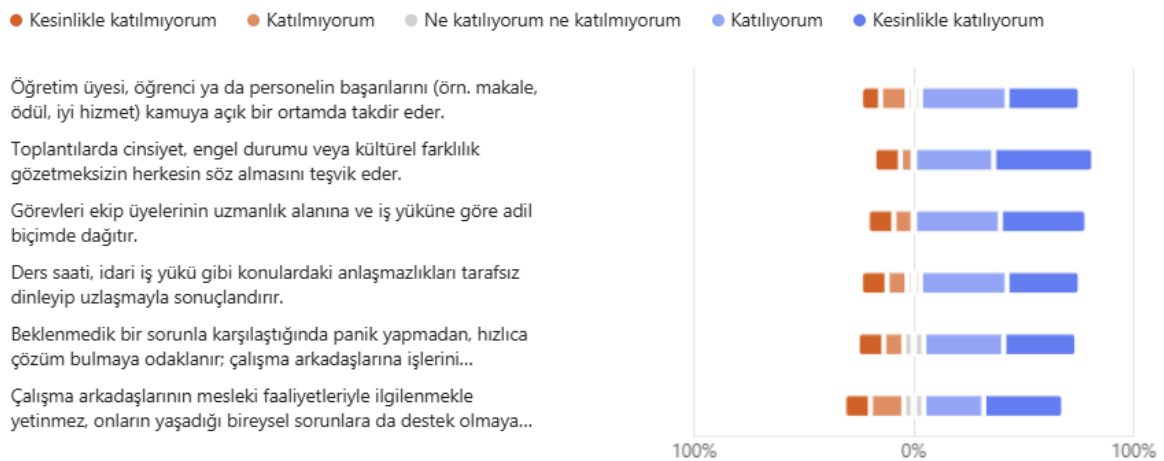
İlgili boyut, ilgili liderin fakülte içinde insan ilişkilerini, adalet ve eşitlik ilkelerini, ekip motivasyonunu ve bireysel farklılıklara duyarlılığı ne ölçüde gözettiğini ortaya koymaktadır. Toplam 33 katılımcıdan elde edilen veriler, liderin insana değer veren, empatik ve kapsayıcı bir yönetim tarzı sergilediğine işaret etmektedir.

Katılımcıların “öğretim üyesi, öğrenci ya da personelin başarılarını (örn. makale, ödül, iyi hizmet) kamuya açık bir ortamda takdir eder” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, 11 kişi (%33,3) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%39,4) katılıyorum demiş; 4 kişi (%12,1) katılmıyorum, 3 kişi (%9,1) kesinlikle katılmıyorum ve 2 kişi (%6,1) kararsız kalmıştır. Bu dağılım, liderin başarıları görünür kılma ve takdir etme konusunda güçlü bir eğilim sergilediğini, fakülte içinde motivasyon odaklı bir atmosferin benimsendiğini göstermektedir. Bununla birlikte, yaklaşık %21’lik olumsuz yanıt oranı, ödüllendirme ve görünür takdir uygulamalarının bazı birimlerde eşit ölçüde hissedilmediğini düşündürmektedir. “Toplantılarda cinsiyet, engel durumu veya kültürel farklılık gözetmeksizin herkesin söz almasını teşvik eder” ifadesine 15 kişi (%45,5) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%36,4) katılıyorum, 2 kişi (%6,1) katılmıyorum ve 4 kişi (%12,1) kesinlikle katılmıyorum yanıtı vermiştir. Bu sonuç, toplam %81,9’luk olumlu oranla liderin kapsayıcı, eşitlikçi ve diyaloga açık bir yönetim tarzı benimsediğini göstermektedir. Az sayıda olumsuz yanıt, büyük ihtimalle bazı alt birimlerde katılım fırsatlarının yeterince kurumsallaşmadığına işaret etmektedir. Katılımcıların “görevleri ekip üyelerinin uzmanlık alanına ve iş yüküne göre adil biçimde dağıtır” ifadesine ilişkin yanıtları da benzer bir eğilim göstermektedir: 13 kişi (%39,4) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi

(%39,4) katılıyorum derken; 3 kişi (%9,1) katılmıyorum ve 4 kişi (%12,1) kesinlikle katılmıyorum demiştir. Bu sonuç, liderin adalet ve liyakat ilkelerini büyük ölçüde gözettiğini, ancak iş yükü dağılımında bazı birimlerde denge sorunları yaşanabileceğini düşündürmektedir. Özellikle idari görevler ve ders yükleri arasında daha sistematik bir iş paylaşım modeline geçilmesi önerilebilir. “Ders saati, idari iş yükü gibi konulardaki anlaşmazlıkları tarafsız dinleyip uzlaşmayla sonuçlandırır” ifadesine 11 kişi (%33,3) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%39,4) katılıyorum, 3 kişi (%9,1) katılmıyorum, 4 kişi (%12,1) kesinlikle katılmıyorum ve 2 kişi (%6,1) kararsız kalmıştır. Bu dağılım, toplam %72,7’lik olumlu yanıt oranıyla liderin uzlaşmacı ve tarafsız bir tutum benimsediğini göstermektedir. Ancak %21 oranındaki olumsuz görüş, özellikle akademik-idari dengenin kurulduğu alanlarda bazı iletişim eksikliklerine işaret etmektedir. “Beklenmedik bir sorunla karşılaştığında panik yapmadan, hızlıca çözüm bulmaya odaklanır; çalışma arkadaşlarına işlerini kendilerinin planlayabileceği olanaklar sunar” ifadesine 11 kişi (%33,3) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%36,4) katılıyorum, 3 kişi (%9,1) katılmıyorum, 4 kişi (%12,1) kesinlikle katılmıyorum ve 3 kişi (%9,1) kararsız yanıt vermiştir. Katılımcıların %69,7’si liderin kriz durumlarında soğukkanlı, çözüm odaklı ve esnek bir yaklaşım sergilediğini belirtmiştir. Bu oran, kurumsal kriz yönetimi kültürünün liderlik düzeyinde güçlü biçimde yerleştiğini göstermektedir; ancak bazı paydaşlar arasında bu yaklaşımın yeterince görünür olmadığı anlaşılmaktadır. “Çalışma arkadaşlarının mesleki faaliyetleriyle ilgilenmekle yetinmez, onların yaşadığı bireysel sorunlara da destek olmaya çalışır” ifadesine 12 kişi (%36,4) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%27,3) katılıyorum, 5 kişi (%15,2) katılmıyorum, 4 kişi (%12,1) kesinlikle katılmıyorum ve 3 kişi (%9,1) kararsız kalmıştır. Katılımcıların %63,7’si liderin yalnızca profesyonel değil, insani düzeyde de destekleyici bir tutum sergilediğini ifade etmiştir. Bu oran, empatik liderlik yaklaşımının fakülte genelinde hissedildiğini göstermektedir; ancak %27’lik olumsuz görüş, bireysel destek ve rehberlik mekanizmalarının standart hâle getirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

### 13. İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim

[Diğer i](#)



Veriler doğrultusunda altı önermeye verilen yanıtların ortalaması “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde %70–80 bandında yoğunlaşmıştır. Bu tablo, liderin fakültede kapsayıcı, adil, duygusal zekâsı yüksek ve uzlaşmacı bir yönetim anlayışını benimsediğini göstermektedir. Olumsuz ve kararsız yanıtların daha çok “takdir uygulamaları”

ve “bireysel destek” ifadelerinde toplanması, liderliğin insana dokunan yönünün kurumsal sistematiiklerle daha görünür kılınması gerektiğini düşündürmektedir.

## 2.4. Kurumsal Etik

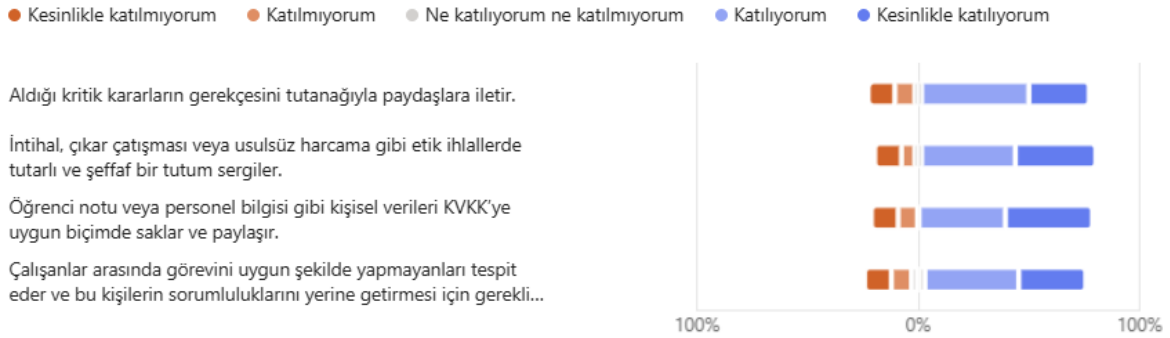
İlgili boyut liderin kurumsal etik kültürü, şeffaf yönetim anlayışı ve hesap verebilirlik düzeyine ilişkin fakülte paydaşlarının algısını ortaya koymaktadır. 33 katılımcıdan elde edilen veriler, liderin genel olarak yüksek etik farkındalık, güçlü bir adalet duygusu ve açık iletişim anlayışıyla fakülte süreçlerini yönettiğini göstermektedir.

Katılımcıların “aldığı kritik kararların gerekçesini tutanağıyla paydaşlara iletir” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, 9 kişi (%27,3) “kesinlikle katılıyorum”, 16 kişi (%48,5) “katılıyorum”, 3 kişi (%9,1) “katılmıyorum”, 4 kişi (%12,1) “kesinlikle katılmıyorum” ve 1 kişi (%3,0) “kararsızım” demiştir. %75,8’lik olumlu görüş oranı, liderin karar alma süreçlerinde genel olarak açık ve paylaşımcı bir tutum sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte %21,2 oranındaki olumsuz yanıt, karar gerekçelerinin paylaşım sıklığı veya erişilebilirliği konusunda bazı birimlerde bilgi akışının sınırlı algılandığını düşündürmektedir. Bu durum, karar tutanaklarının standart bir biçimde kayıt altına alınması ve düzenli biçimde paydaşlarla paylaşılmasının önemini vurgulamaktadır. “İntihal, çıkar çatışması veya usulsüz harcama gibi etik ihlallerde tutarlı ve şeffaf bir tutum sergiler” ifadesine 12 kişi (%36,4) “kesinlikle katılıyorum”, 14 kişi (%42,4) “katılıyorum”, 2 kişi (%6,1) “katılmıyorum”, 4 kişi (%12,1) “kesinlikle katılmıyorum” ve 1 kişi (%3,0) “kararsızım” yanıtını vermiştir. %78,8 oranındaki yüksek olumlu görüş, liderin etik yönetim konularında kararlı ve tutarlı bir duruş sergilediğini, fakülte içinde etik bilincin görünür biçimde hissedildiğini göstermektedir. Bununla birlikte küçük bir kesim (%18,2), etik süreçlerin yalnızca “reaktif” (ihlal sonrası) biçimde değil, “proaktif” (önleyici) politikalarla da desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Katılımcıların “öğrenci notu veya personel bilgisi gibi kişisel verileri KVKK’ye uygun biçimde saklar ve paylaşır” ifadesine verdikleri yanıtlar ise yüksek düzeyde güven göstermektedir. 13 kişi (%39,4) “kesinlikle katılıyorum”, 13 kişi (%39,4) “katılıyorum”, 3 kişi (%9,1) “katılmıyorum” ve 4 kişi (%12,1) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu bulgular, toplam %78,8’lik olumlu oranla liderin veri güvenliği ve gizlilik konularında özenli ve sorumlu bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Bu oran, fakültenin dijitalleşme süreçlerinde KVKK uyumunun kurumsal bir standart hâline geldiğini göstermesi açısından önemlidir. “Çalışanlar arasında görevini uygun şekilde yapmayanları tespit eder ve bu kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesi için gerekli önlemleri alır” ifadesine verilen yanıtlar şu şekildedir: 10 kişi (%30,3) “kesinlikle katılıyorum”, 14 kişi (%42,4) “katılıyorum”, 3 kişi (%9,1) “katılmıyorum”, 4 kişi (%12,1) “kesinlikle katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,1) “kararsızım”. %72,7 oranındaki olumlu görüş, liderin sorumluluk takibi ve disiplin süreçlerinde adil ve kararlı bir yaklaşım sergilediğini ortaya koymaktadır. Ancak %21,2 oranındaki olumsuz yanıtlar, performans geri bildirimlerinin daha açık ölçütlerle yürütülmesi gerektiğini göstermektedir. “MEB, DİB gibi kamu kurum ve kuruluşu veya STK’larla ortak proje, staj veya seminer gibi yeni iş birlikleri ve protokoller başlatır” ifadesine ise 12 kişi (%36,4) “kesinlikle katılıyorum”, 12 kişi (%36,4) “katılıyorum”, 3 kişi (%9,1) “katılmıyorum”, 4 kişi (%12,1) “kesinlikle katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,1) “kararsızım” demiştir. Toplam %72,8’lik olumlu

görüş oranı, liderin dış paydaşlarla kurumsal iş birliklerini desteklediğini göstermektedir. Bu oran, fakültenin toplumsal katkı misyonu açısından önemli bir güçlü yönü temsil etmektedir.

#### 14. Kurumsal Etik

[Diğer](#)



Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, verilen yanıtlar arasında “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplamının %72 ile %79 aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yüksek oran, liderin fakülte ölçeğinde etik yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini yalnızca biçimsel bir zorunluluk olarak değil, kurumsal kültürün asli unsuru olarak içselleştirdiğini göstermektedir. Liderlik davranışlarının, etik farkındalık, adalet duygusu ve veri temelli karar alma ekseninde bütünleştiği anlaşılmaktadır. Bu veriler, fakülte yönetiminde kurumsal güvenin, paydaş katılımının ve açık iletişimin güçlü bir biçimde tesis edildiğini; etik liderlik anlayışının ise yönetsel süreçleri düzenleyen görünmez bir çerçeveye dönüştüğünü göstermektedir. Diğer yandan, bazı süreçlerin (karar raporlama standartları, performans ölçütlerinin açıklığı ve etik politikaların önleyici boyutu) hâlen kurumsallaşma aşamasında olduğu ve bu alanlarda daha sistematik, belgelenebilir ve sürdürülebilir yapıların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Etik yönetim alanında ulaşılan bu olgunluk düzeyi, fakültenin stratejik planında “iyi yönetim” ve “kurumsal etik kültür” temalarının görünürlüğünü artırma potansiyeline sahiptir. Liderin bu noktada sergilediği şeffaf, ilkeli ve insan merkezli duruş, yalnızca mevcut kalite göstergelerine katkı sunmakla kalmayıp, fakülteyi yükseköğretimde etik mükemmeliyet ve yönetsel güven modeli hâline getirebilecek stratejik bir yönelimdir. Bu perspektif, akreditasyon süreçlerinde sürdürülebilir başarıyı destekleyecek; kurumsal kimliği ulusal ölçekte olduğu kadar uluslararası kalite ağlarında da saygın bir konuma taşıyacaktır.

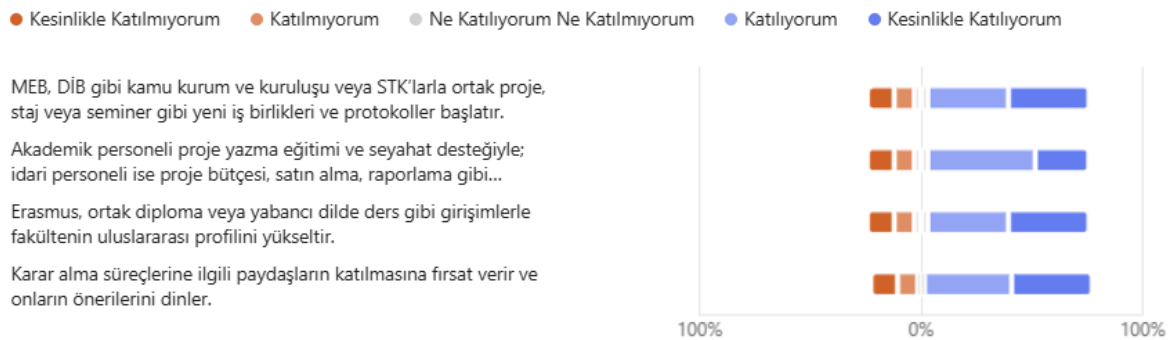
#### 2.5. Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri

Yenilikçilik ve paydaş iş birlikleri boyutu, liderin fakülte bünyesinde yenilikçi uygulamaları destekleme, proje kültürünü yaygınlaştırma, ulusal–uluslararası paydaşlarla sürdürülebilir iş birlikleri geliştirme ve kurumsal profilin görünürlüğünü artırma düzeyini değerlendirmektedir. 33 katılımcıdan elde edilen bulgular, liderin yenilikçilik ve iş birliği süreçlerinde açık bir vizyon sergilediğini, ancak bu vizyonun bazı paydaş gruplarında görünürlük bakımından farklı düzeylerde algılandığını göstermektedir.

Katılımcıların “akademik personeli proje yazma eğitimi ve seyahat desteğiyle; idari personeli ise proje bütçesi, satın alma, raporlama gibi süreçlerde uzmanlaşma eğitimleriyle gelişimleri hususunda teşvik eder” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde; 12 kişi (%36,4) “kesinlikle katılıyorum”, 13 kişi (%39,4) “katılıyorum”, 4 kişi (%12,1) “katılmıyorum”, 3 kişi (%9,1) “kesinlikle katılmıyorum” ve 1 kişi (%3,0) “kararsızım” demiştir. %75,8’lik yüksek olumlu oran, liderin personel gelişimini destekleyen yenilikçi yaklaşımlara öncülük ettiğini göstermektedir. Ancak %21,2 oranındaki olumsuz görüş, bu desteklerin bazı birimlerde uygulama düzeyinde henüz eşit yaygınlıkta hissedilmediğini düşündürmektedir. Bu durum, proje tabanlı öğrenme ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin birim bazlı sistematikleştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. “Erasmus, ortak diploma veya yabancı dilde ders gibi girişimlerle fakültenin uluslararası profilini yükseltir” ifadesine 10 kişi (%30,3) “kesinlikle katılıyorum”, 15 kişi (%45,5) “katılıyorum”, 4 kişi (%12,1) “katılmıyorum”, 3 kişi (%9,1) “kesinlikle katılmıyorum” ve 1 kişi (%3,0) “kararsızım” yanıtını vermiştir. %75,8 oranındaki katılım, liderin uluslararası görünürlük hedeflerine yönelik stratejik girişimleri desteklediğini göstermektedir. Bununla birlikte, olumsuz görüşlerin %21 civarında olması, uluslararası faaliyetlerin (örneğin öğrenci ve personel hareketliliği) yalnızca belirli birimlerde yoğunlaştığına işaret etmektedir. Bu durum, tüm akademik birimlerin eşit oranda dahil edildiği daha kapsayıcı bir uluslararasılaşma modelinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların “karar alma süreçlerine ilgili paydaşların katılmasına fırsat verir ve onların önerilerini dinler” ifadesine verdikleri yanıtlar ise liderin katılımcı yönetim anlayışını açık biçimde yansıtmaktadır. 11 kişi (%33,3) “kesinlikle katılıyorum”, 15 kişi (%45,5) “katılıyorum”, 3 kişi (%9,1) “katılmıyorum”, 3 kişi (%9,1) “kesinlikle katılmıyorum” ve 1 kişi (%3,0) “kararsızım” demiştir. %78,8’lik olumlu oran, liderin karar süreçlerinde çok paydaşlı yönetişimi etkin biçimde uyguladığını göstermektedir. Bu durum, fakülte içinde katılım kültürünün yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda kurumsal bir değer olarak benimsendiğini göstermesi açısından önemlidir.

#### 15. Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri

[Diğer](#)



Yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda verilen “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamı tüm maddelerde %75–79 aralığında yoğunlaşmaktadır. Bu yüksek oran, liderin fakülte bünyesinde yenilikçilik, kurumsal iş birliği ve uluslararasılaşma eksenlerinde güçlü bir yönetişim kapasitesi sergilediğini göstermektedir. Bulgular, liderin yenilikçi uygulamaları teşvik eden, paydaşlar arası sinerjiyi gözetken ve kurumun dışa açılım

stratejisini planlı biçimde yürüten proaktif, vizyoner ve bütüncül bir yaklaşım benimsediğini ortaya koymaktadır. Bu tablo, fakültenin kalite güvence sisteminde yenilikçiliğin yalnızca proje temelli bir faaliyet olarak değil, kurumsal kültürün süreklilik kazanan bir unsuru hâline geldiğini göstermesi bakımından değerlidir. Bununla birlikte, bazı paydaş gruplarında — özellikle idari personel ve öğrenci düzeyinde— yenilikçi süreçlerin görünürlük ve katılım düzeyinde belirli sınırlılıklar olduğu gözlenmektedir. Bu durum, fakülte genelinde yenilikçilik bilincinin tabana yayılması, iyi uygulamaların paylaşım kanallarının güçlendirilmesi ve paydaş katkısının izlenebilir göstergelerle desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### **3. Katılımcılara Yöneltilen Lider Hakkındaki Dönütleri Hedefleyen Anket Sorularının Analizi**

#### **3.1. Lider Hakkındaki Geri Bildirim ve Beklentiler**

Katılımcıların toplam on yanıtı, liderlik algısı, iletişim biçimi, profesyonellik düzeyi, etik duruşu ve öğrenci–personel ilişkilerinde sergilediği tutum gibi temel temalar etrafında toplanmaktadır. Genel eğilim, ilgili liderin fakülte içinde güven, profesyonellik ve çözüm odaklılık ilkeleriyle özdeşleştirildiğini göstermektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü, liderin sorun çözme kapasitesini, istişareye açık yönetim anlayışını ve akademik duruşundaki tutarlılığı övgüyle vurgulamıştır. Özellikle “her zaman profesyonel, uzlaşmaya açık, problemlerimizi dinleyen ve çözüm kanallarını bizlerle istişare eden bir lider” biçiminde ifade edilen nitelendirmeler, liderin fakülte içinde katılımcı yönetim kültürünü somutlaştırdığını ortaya koymaktadır. Bu durum, YÖKAK’ın “liderliğin etkinliği, paydaş katılımı ve iletişimde şeffaflık” göstergeleri açısından güçlü bir liderlik pratiğine işaret etmektedir.

Bulgular, liderin akademik ve idari personelle kurduğu ilişkilere yönelik genel memnuniyetin yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, liderin fakülte içindeki karar alma süreçlerinde farklı görüşleri dikkate aldığını, ders ve sınav programı gibi idari konularda paydaşların önerilerini dinleyerek uzlaşmacı bir yol izlediğini belirtmiştir. Bu bulgu, fakültede kurumsal istişare kültürünün yerleşmekte olduğuna ve liderliğin katılımcı yönetim anlayışıyla içselleştirildiğine işaret etmektedir. Diğer yandan, liderin profesyonelliği ve etik duyarlılığı, “akademik duruşuyla ilham veren, vizyonu fakültenin bilimsel niteliğini ileri taşıyan” ifadeleriyle tanımlanmıştır. Bu tür nitelendirmeler, liderin yalnızca yönetsel bir otorite değil, aynı zamanda kurumsal değerleri temsil eden bir rol modeli olarak algılandığını göstermektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcıların (özellikle öğrenci grubuna ait geri bildirimlerde) liderin öğrencilere yönelik iletişim biçimi ve erişilebilirliği konusunda eleştirilerde bulunduğu görülmektedir. Bu durum, fakülte liderliğinde öğrenciyle doğrudan temas kanallarının artırılması ve öğrenci merkezli iletişim stratejilerinin güçlendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Liderin fakülte içi erişilebilirliğinin personel düzeyinde güçlü, ancak öğrenci düzeyinde sınırlı algılanması, yönetsel görünürlükle iletişim derinliği arasında bir denge ihtiyacını ortaya koymaktadır.

#### **3.2. Liderin Fakültenin Kalite-Akreditasyon Süreçlerindeki Rolü Analiz**

Verilen yanıtlar, genel eğilim olarak liderin kalite ve akreditasyon süreçlerinde aktif, özverili ve profesyonel bir rol üstlendiğini göstermektedir. Katılımcıların büyük bölümü, liderin süreci yalnızca idari bir gereklilik olarak değil, fakülte kimliğinin gelişimi ve kurumsal ilerlemenin bir parçası olarak gördüğünü belirtmiştir. “Kaliteye önem veriyor, çaba gösteriyor, görevlerini başarıyla takip ediyor” gibi ifadeler, liderin hem planlama hem uygulama aşamasında PUKÖ döngüsünü etkin biçimde yürüttüğünü düşündürmektedir. Katılımcıların bazıları, liderin akademik vizyonunu ve stratejik yaklaşımını öne çıkararak, kalite-akreditasyon süreçlerini fakültenin genel hedefleriyle bütünleştirdiğini vurgulamıştır. Özellikle katılımcılara ait bir yanıtta yer alan ifadeler, liderin çözüm odaklı, etik, profesyonel ve vizyoner bir duruş sergilediğini; kurumsal iletişim, kriz yönetimi ve karar alma süreçlerinde yüksek düzeyde temsil yeteneği gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, liderliğin fakülte stratejik planlamasında yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda dönüştürücü ve rehberlik edici bir konumda algılandığını göstermektedir.

Olumlu değerlendirmelerin yanında birkaç katılımcı, sürecin bazı yönlerinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu görüşlerde, liderin akademik yönünün güçlü olmasına karşın erişilebilirlik ve pratik kolaylaştırma noktasında iyileştirmeye açık alanlar bulunduğu belirtilmiştir. Bu yorumlar, kalite süreçlerine ilişkin bilgilendirme, katılım ve destek mekanizmalarının daha geniş bir paydaş kitlesine ulaşmasının önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla liderin, kalite ve akreditasyon süreçlerindeki tutumu kurumsal bağlılık, profesyonellik ve stratejik vizyon ekseninde güçlü bir şekilde tanımlanmaktadır. Katılımcılar, lideri fakültenin akreditasyon başarısının temel taşı olarak görmekte; aynı zamanda süreçlerin daha kapsayıcı ve erişilebilir hale gelmesi yönünde beklentilerini dile getirmektedir. Bu, liderliğin kalite güvencesi kültürünü fakülte genelinde başarıyla kurumsallaştırdığını, ancak bu kültürün daha yatay ve paylaşımcı biçimde yaygınlaştırılmasının sürdürülebilir kalite yönetimi açısından kritik olduğunu göstermektedir.

# LİDER-DEKAN YARDIMCISI (DOÇ. DR. M. RAŞİT AKPINAR) DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME ANKETİ ANALİZ RAPORU

## 1. Katılımcı Profili

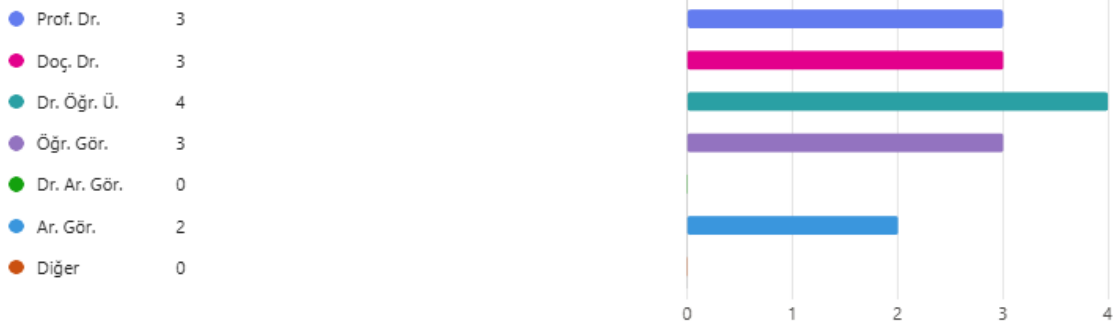
Anket çalışması, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nin kurumsal yapısını oluşturan farklı paydaş gruplarını kapsayacak biçimde yürütülmüştür. 30 katılımcıdan oluşan veri seti, fakültenin liderlik, yönetim ve kalite süreçlerine ilişkin algısının çok yönlü biçimde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

## 2. Katılımcı Durumunuz



Katılımcıların %53'ü akademik personel, %17'si idari personel, %23'ü aktif öğrenci ve %7'si mezun statüsündedir. Bu dağılım, akademik ve idari süreçlerin merkezinde yer alan iç paydaşların güçlü biçimde temsil edildiğini; buna karşın, dış paydaş kategorisinin (mezunlar ve diğer dış temsilciler) sınırlı düzeyde yer aldığını göstermektedir. İç paydaş oranının yüksek olması, fakülte içi yönetsel süreçler, akademik performans, eğitim kalitesi ve örgütsel kültüre dair algının derinlikli biçimde yansıtılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, dış paydaş katılımının artırılması, akreditasyon döngüsünün paydaş temelli karar alma ilkeleri açısından önemli bir geliştirme alanı olarak görülmektedir.

## 3. Akademik ünvanınız



Toplam 15 akademik katılımcı içerisinde 4 kişi (%27) Dr. Öğr. Üyesi, 3 kişi (%20) Prof. Dr., 3 kişi (%20) Doç. Dr., 3 kişi (%20) Öğr. Gör. ve 2 kişi (%13) Arş. Gör. yer almaktadır. Katılımın, akademik kariyerin farklı aşamalarını dengeli biçimde temsil etmesi, fakültedeki

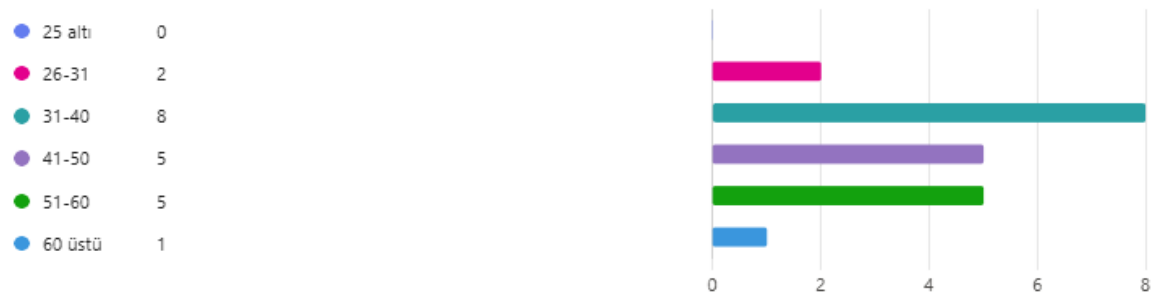
akademik ekosistemin çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu grafik, fakültede deneyim ve yenilik dengesi açısından sağlıklı bir görünüm sunmaktadır: üst kademe öğretim üyelerinin (Prof. ve Doç.) toplam %40'lık oranı, fakülte liderliğinin ve akademik rehberliğin güçlü biçimde temsil edildiğini göstermektedir. Buna karşılık, orta kuşak olan Dr. Öğr. Üyeleri (%27), fakültenin bilimsel üretim kapasitesini taşıyan ve araştırma faaliyetlerinde sürdürücü rol üstlenen kesimi oluşturmaktadır. Fakültenin kalite yönetimi bağlamında bu dağılım, kurumsal devamlılık ve bilgi aktarımı açısından avantajlı, ancak katılımcı çeşitliliğini artırma bakımından geliştirilmesi gereken bir tablo sunmaktadır. Genç akademisyenlerin görüşlerinin sistematik biçimde alınması, alt kademe öğretim elemanlarının kalite döngüsüne aktif katılımı ve kıdemli öğretim üyeleriyle ortak araştırma platformlarının güçlendirilmesi, kurumsal yenilenme kapasitesini artıracaktır.

#### 8. Cinsiyetiniz:



Katılımcıların cinsiyet, yaş ve fakültede bulunma sürelerine ilişkin veriler bir arada değerlendirildiğinde, fakültenin genel profilinin erkek ağırlıklı, deneyimli ve kurumsal aidiyeti yüksek bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %90'ının erkek olması, fakülte içinde toplumsal cinsiyet dengesinin oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yönetim ve kalite süreçlerinde farklı bakış açıları ve temsil çeşitliliği açısından bir eksiklik yaratabilir. Kadın personel oranının düşük oluşu, fakültenin ilerleyen dönemlerde toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık konularını stratejik hedeflerine dâhil etmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

#### 9. Yaş aralığınız:



Diğer taraftan yaş dağılımı, 31–60 yaş aralığında yoğunlaşan dengeli bir orta yaş profili göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kariyerinin olgun döneminde olup, bu durum kurumsal deneyimin güçlü olduğunu ve karar süreçlerinin büyük ölçüde bu yaş grubundaki personel tarafından şekillendirildiğini göstermektedir. Ancak genç yaş gruplarının (özellikle 25 yaş altı) temsili bulunmadığından, fakülte içinde yenilenme, dijital dönüşüm ve yenilikçi yaklaşımların gelişimi daha çok mevcut kadronun vizyonuna bağlıdır. Bu da genç akademisyen istihdamının artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Fakültede çalışma süresi verileri ise, kurumsal bağlılığın ve personel devamlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %76'sının 5 yıldan uzun süredir fakülte bünyesinde görev yapıyor olması, güçlü bir kurumsal aidiyet, oturmuş bir örgütsel kültür ve köklü bir akademik hafıza varlığını desteklemektedir. Bununla birlikte, uzun süreli kadro istikrarı yenilikçi fikirlerin ve değişim süreçlerinin yavaşlamasına neden olabilir. Bu nedenle kalite süreçlerinde deneyim ile yeniliği bir arada tutacak biçimde, genç akademisyenlerin, kadın personelin ve kısa süredir görev yapan çalışanların aktif katılımını teşvik eden bir iç paylaşım mekanizması kurulması önerilmektedir. Bu anlamda, fakültenin güçlü bir kurumsal devamlılığa ve deneyim temelli bir yapıya sahip olduğunu; ancak temsil çeşitliliği, kuşak yenilenmesi ve cinsiyet dengesi bakımından geliştirilmesi gereken alanlar bulunduğunu göstermektedir.

## **2. Liderlik Alt-Boyutlarının Değerlendirilmesi**

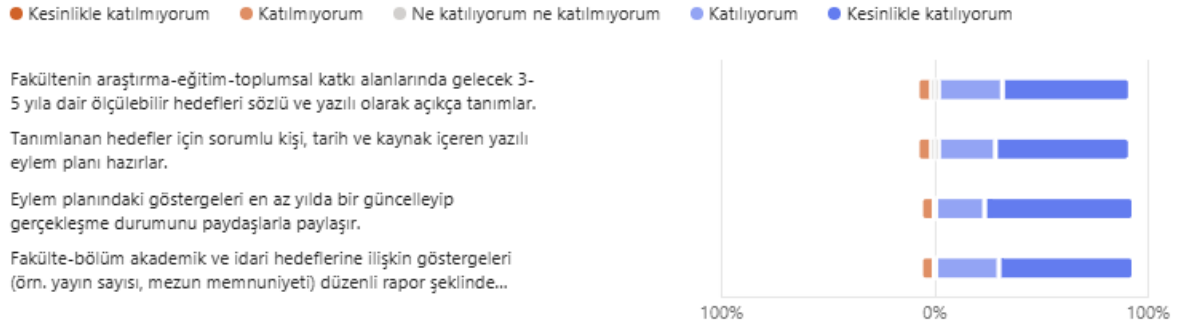
### **2.1. Liderin Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme Yetkinliği**

Stratejik planlama ve hedef belirleme alt boyutu, liderin fakültenin uzun vadeli hedeflerini belirleme, eylem planlarını kurumsal düzeyde yapılandırma, performans göstergelerini izleme ve bu süreçleri paydaşlarla paylaşma becerilerini ölçmektedir. Bulgular, liderin stratejik planlama kültürünü yalnızca biçimsel bir zorunluluk olarak değil, kurumsal sürdürülebilirlik ve kalite güvencesinin ana bileşeni olarak konumlandığını göstermektedir.

İlk olarak “Fakültenin araştırma–eğitim–toplumsal katkı alanlarında gelecek 3–5 yıla dair ölçülebilir hedefleri sözlü ve yazılı olarak açıkça tanımlar.” maddesinde elde edilen %90,0’lık toplam olumlu oran, fakülte düzeyinde hedeflerin yalnızca belirlenmiş değil, aynı zamanda çalışanlar tarafından anlaşılmış, hatırlanabilir ve ölçülebilir hale geldiğini göstermektedir. Bu düzey, stratejik planın kurumsal iletişimde etkin biçimde yer bulduğunu; hedeflerin soyut kavramlar değil, paydaşlarca izlenebilir performans göstergelerine dönüştüğünü kanıtlamaktadır. Bu aynı zamanda, liderin stratejik yönetimde “vizyon aktarımı” işlevini güçlü biçimde yerine getirdiğini göstermektedir. “Tanımlanan hedefler için sorumlu kişi, tarih ve kaynak içeren yazılı eylem planı hazırlanır.” ifadesinde görülen %90,0’lık olumlu oran, stratejik planlamanın operasyonel düzeye indiğini, hedeflerin kaynak, takvim ve sorumluluk temelli biçimde yapılandırıldığını göstermektedir. Bu oran, fakültenin yönetim sisteminin yalnızca hedef belirlemekle kalmayıp, bu hedeflerin yapısal karşılıklarını (sorumlu kişi, zaman, kaynak) tanımlayan bir olgunluk seviyesine ulaştığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, akreditasyon standartlarında kritik bir göstergedir; çünkü kurumun PUKÖ döngüsünü (Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem A1) işlevsel biçimde yürüttüğünü kanıtlar. “Eylem planındaki göstergeleri en az yılda bir güncelleyip gerçekleşme durumunu paydaşlarla paylaşır.” ifadesine %93,3’lük olumlu yanıt verilmiştir. Bu oran, stratejik planlamanın dinamik

bir yapı kazandığını, göstergelerin yalnızca belirlenip bırakılmadığını, aksine yaşayan veriler olarak güncellendiğini göstermektedir. Bu uygulama, stratejik yönetim olgunluğunun “ilerleme ölçümü” aşamasına geçtiğini ve karar süreçlerinin kanıta dayalı biçimde yürütüldüğünü ortaya koyar. Ayrıca göstergelerin düzenli paylaşımı, liderin şeffaf yönetim ve hesap verebilirlik ilkesine bağlı kaldığının somut göstergesidir. Son olarak “Fakülte–bölüm akademik ve idari hedeflerine ilişkin göstergeleri düzenli rapor şeklinde sunar.” ifadesinde görülen %93,3’lük olumlu oran, stratejik yönetim süreçlerinin raporlama kültürüyle bütünleştiğini göstermektedir. Düzenli raporlama, kurumsal öğrenmenin sürekliliğini desteklemekte ve kalite güvence sisteminde geri besleme döngüsünün işlerliğini güçlendirmektedir. Bu oran, fakültenin stratejik plan uygulamalarının izlenebilir, ölçülebilir ve performansa dayalı bir temelde yürütüldüğünü göstermesi açısından son derece anlamlıdır.

#### 11. Stratejik Planlama ve Hedef Yönetimi



Boyuta ait bulgular, liderliğin stratejik planlama yaklaşımının fakülte genelinde güçlü biçimde yerleştiğini göstermektedir. Tüm maddelerde gözlenen %90 ve üzeri olumlu oranlar, stratejik hedeflerin açık, ölçülebilir ve sürdürülebilir biçimde yönetildiğini ortaya koymaktadır. Veriler, fakültenin planlama anlayışının artık “belge temelli” olmaktan çıkıp veriye dayalı, ölçen ve sürekli öğrenen bir yönetim sistemine dönüştüğünü kanıtlamaktadır. Göstergelerin düzenli olarak güncellenmesi ve paydaşlarla paylaşılması, stratejik planın dinamik biçimde işletildiğini ve liderliğin kalite güvencesi, performans yönetimi ve sürdürülebilirlik ilkelerini bütünleştirdiğini göstermektedir. Her ne kadar küçük bir oranda farkındalık eksikliği bulunsa da genel tablo liderin stratejik planlama sürecini kurumsal vizyonla bütünleşmiş, sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yönetim modeline dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır.

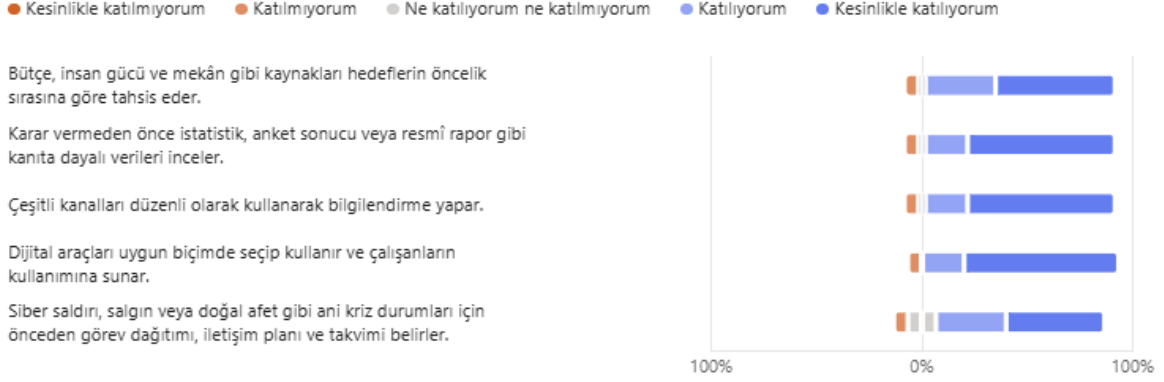
## 2.2. Operasyonel Verimlilik ve Veri Temelli Karar Alma

Verimlilik ve veri temelli yönetim niteliklerini ölçen boyut, liderin fakülte kaynaklarını etkin kullanma, karar süreçlerinde veri temelli yaklaşımlar geliştirme, dijital dönüşümü yönetme ve kriz senaryolarında önleyici planlama yapma becerilerini değerlendirmektedir. 30 katılımcıdan elde edilen veriler, liderliğin genel olarak rasyonel, planlı ve dijital odaklı bir yönetim modeli benimsediğini göstermektedir.

“Bütçe, insan gücü ve mekân gibi kaynakları hedeflerin öncelik sırasına göre tahsis eder.” ifadesine 17 kişi (%56,7) “kesinlikle katılıyorum”, 10 kişi (%33,3) “katılıyorum”, 1 kişi

(%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplam olumlu oran %90,0 (n=27) düzeyindedir. Bu oran, liderin kaynak yönetimini stratejik hedeflerle uyumlu biçimde gerçekleştirdiğini ve bütçe–insan gücü–fiziksel imkân dengesini gözetken bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir. Özellikle “kesinlikle katılıyorum” oranının yarıyı aşması, liderliğin verimlilik, önceliklendirme ve hedef odaklı planlama konusunda fakülte içinde yüksek bir güven algısı oluşturduğunu göstermektedir. Bu tablo, kalite güvencesi bağlamında “kaynak tahsisinde adalet ve ölçülülük” ilkesinin etkin biçimde uygulandığını da doğrulamaktadır. “Karar vermeden önce istatistik, anket sonucu veya resmî rapor gibi kanıta dayalı verileri inceler.” önermesine 21 kişi (%70,0) “kesinlikle katılıyorum”, 6 kişi (%20,0) “katılıyorum”, 1 kişi (%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı verilmiştir. Toplam olumlu oran %90,0 (n=27)’dir. Sonuçlar, liderin karar süreçlerinde kanıta dayalı yönetim anlayışını güçlü biçimde benimsediğini göstermektedir. “Kesinlikle katılıyorum” oranının %70 düzeyine ulaşması, liderin kararlarını sezgisel değil, veriye ve ölçülebilir göstergelere dayandığını açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, kalite güvence sistemlerinin temel unsurlarından biri olan veri temelli karar alma (evidence-based decision making) yaklaşımının kurumsal kültürün bir parçası haline geldiğini göstermektedir. “Çeşitli kanalları düzenli olarak kullanarak bilgilendirme yapar.” maddesine ise 21 kişi (%70,0) “kesinlikle katılıyorum”, 6 kişi (%20,0) “katılıyorum”, 1 kişi (%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Toplam olumlu oran yine %90,0 (n=27) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, liderin iletişim yönetiminde düzenlilik, açıklık ve çok kanallı bilgilendirme ilkelerini benimsediğini göstermektedir. Bilgi paylaşımının farklı araçlarla (toplantılar, e-posta, çevrim içi platformlar vb.) yapılması, fakülte içi iletişimde güven ve katılımı güçlendirmektedir. Bu oranlar, bilgi akışının yalnızca yönetsel düzeyde değil, yatay ve dikey biçimde tüm paydaşlara ulaştırıldığını; dolayısıyla şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün kurumda güçlü biçimde yerleştiğini ortaya koymaktadır. “Dijital araçları uygun biçimde seçip kullanır ve çalışanların kullanımına sunar.” yargısına 22 kişi (%73,3) “kesinlikle katılıyorum”, 6 kişi (%20,0) “katılıyorum”, 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı verilmiştir. Toplam olumlu oran %93,3 (n=28) düzeyindedir. Bu, liderin dijital dönüşüm sürecini etkin biçimde yönettiğini, dijital araç seçiminde uygunluk, erişim ve işlevsellik kriterlerini dikkate aldığını göstermektedir. “Kesinlikle katılıyorum” oranının üçte ikiyi aşması, fakülte çalışanlarının dijital sistemleri güvenilir, erişilebilir ve işlevsel bulduğunu göstermektedir. Kalan küçük orandaki olumsuz görüşler, dijital araçların bazı alt birimlerde kullanım eğitimi veya erişim desteği gerektirdiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, dijital kapasiteye yönelik sürekli eğitimler ve kullanıcı destek mekanizmaları süreci daha kapsayıcı hale getirecektir. Son olarak “Siber saldırı, salgın veya doğal afet gibi ani kriz durumları için önceden görev dağıtımı, iletişim planı ve takvimi belirler.”; 14 kişi (%46,7) “kesinlikle katılıyorum”, 10 kişi (%33,3) “katılıyorum”, 4 kişi (%13,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı almıştır. Toplam olumlu oran %80,0 (n=24) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, liderin kriz yönetiminde genel olarak hazırlıklı olduğunu ancak kriz planlarının görünürlük ve erişim açısından tüm personele eşit biçimde ulaşmadığı ifade edilebilir. Katılımcıların beşte birine yakın kısmının kararsız kalması (%13,3), kriz senaryolarının iletişim zincirleri, sorumluluk paylaşımı ve tatbikat süreçlerinin daha açık biçimde belgelendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu noktada, kriz yönetimi planlarının dijital erişime açılması ve periyodik bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi önerilebilir.

## 12. Operasyonel Verimlilik ve Veri Temelli Karar Alma



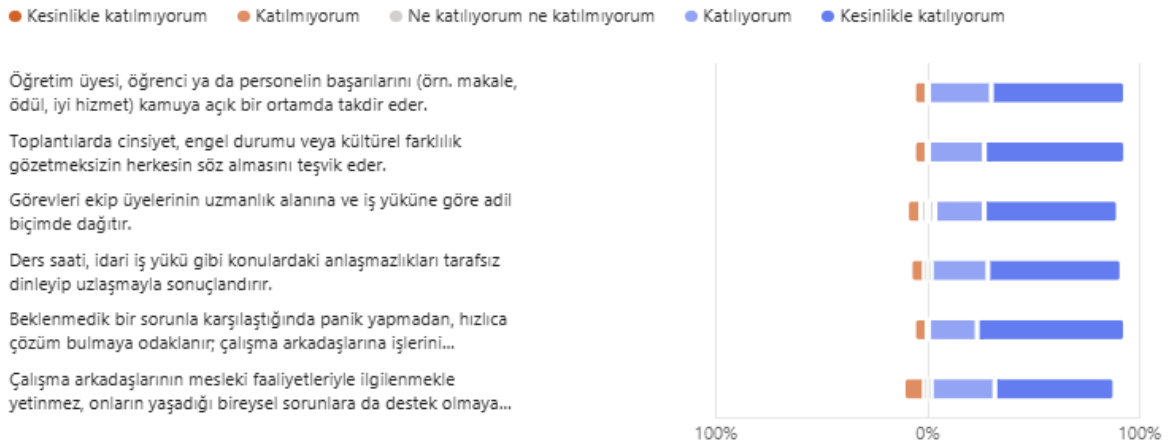
Bu alt boyutta yer alan beş ifadenin dördünde %90 ve üzeri, sonuncusunda ise %80 oranında olumlu yanıt alınmıştır. Bu tablo, liderliğin operasyonel süreçlerde veriye dayalı karar alma, dijital araç kullanımında etkinlik ve şeffaf iletişim konularında kurumsal olgunluk düzeyine ulaştığını göstermektedir. Karar süreçlerinin kanıt temelli yürütülmesi, bilgilendirme kanallarının çok yönlü kullanımı ve dijital altyapının güçlülüğü, fakülte yönetiminde rasyonel, sistematik ve güvenilir bir liderlik anlayışının yerleştiğini ortaya koymaktadır. Kriz senaryolarındaki %80’lik olumlu oran ise genel düzeyde yüksek bir hazırlık göstergesi olmakla birlikte, sürecin sürdürülebilirliği açısından proaktif kriz iletişimi ve görünür görev dağılımı gibi unsurlarda geliştirilmeye açık alanların bulunduğunu göstermektedir. Genel olarak, bu alt boyut fakülte liderliğinin verimlilik, dijital olgunluk ve veri temelli karar alma kültürü açısından güçlü bir örnek sergilediğini ve kalite güvence sisteminin operatif boyutunu etkin biçimde yönettiğini ortaya koymaktadır.

## 2.3. İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim

İnsan odaklı yönetim ve örgütsel gelişim alt boyutu; liderin çalışan motivasyonu, görev adaleti, uzlaşma becerisi, kriz yönetimi ve empatik liderlik tutumlarını değerlendirmektedir. 30 katılımcıdan elde edilen veriler, liderliğin genel olarak adalet temelli, kapsayıcı ve destekleyici bir yönetim tarzı benimsediğini göstermektedir. “Öğretim üyesi, öğrenci ya da personelin başarılarını (örn. makale, ödül, iyi hizmet) kamuya açık bir ortamda takdir eder.” ifadesine 19 kişi (%63,3) “kesinlikle katılıyorum”, 9 kişi (%30,0) “katılıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir ve toplam olumlu oran %93,3 (n=28) düzeyindedir. Bu, liderin fakülte içinde başarıyı görünür kılan bir takdir kültürü oluşturduğunu göstermektedir. Akademik ve idari başarıların kamuya açık biçimde paylaşılması, motivasyon ve kurumsal aidiyeti güçlendirmekte; ayrıca performans yönetiminin yalnızca ölçme değil, tanıma ve teşvik etme boyutuyla da etkin biçimde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. “Toplantılarda cinsiyet, engel durumu veya kültürel farklılık gözetmeksizin herkesin söz almasını teşvik eder.” Bu ifadeye 20 kişi (%66,7) “kesinlikle katılıyorum”, 8 kişi (%26,7) “katılıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” demiştir. Bu bulgu, liderin fakülte içi iletişimde eşitlikçi, katılımcı ve kapsayıcı bir tutum sergilediğini göstermekteyse de katılımcıların temsil ettikleri paydaş gruplarının dağılımı eşitsizlik göstermesi itibarıyla ilgili önerme için açık ve net yargılarda bulunulmaktan

çekinilmelidir. “Görevleri ekip üyelerinin uzmanlık alanına ve iş yüküne göre adil biçimde dağıtır.” maddesine 19 kişi (%63,3) “kesinlikle katılıyorum”, 7 kişi (%23,3) “katılıyorum”, 2 kişi (%6,7) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Bu oranlar, liderin görev dağılımında uzmanlık, iş yükü dengesi ve liyakat ilkelerine dayalı bir sistem benimsediğini göstermektedir. Bununla birlikte küçük bir kararsız ve olumsuz pay, bazı birimlerde iş yükü adaleti konusundaki farkındalığın güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Şeffaf görev planlaması ve birim bazlı iş yükü tabloları bu algıyı daha da güçlendirebilir.

### 13. İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim



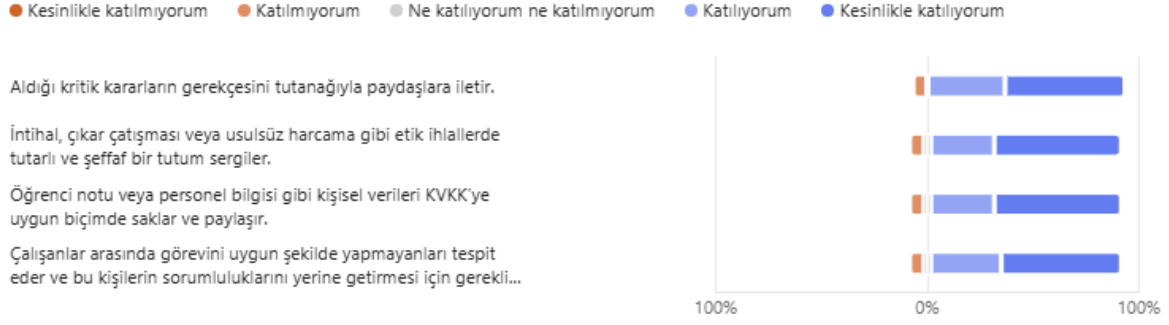
“Ders saati, idari iş yükü gibi konulardaki anlaşmazlıkları tarafsız dinleyip uzlaşmayla sonuçlandırır.” ifadesine 19 kişi (%63,3) “kesinlikle katılıyorum”, 8 kişi (%26,7) “katılıyorum”, 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” demiştir. Bu sonuç, liderin anlaşmazlıklarda tarafsız ve uzlaştırıcı bir tutum sergilediğini, kurumsal barışı öncelediğini göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, yönetim süreçlerinde iletişimin açık olduğunu ve kararların adil biçimde alındığını belirtmiştir. Bu yaklaşım, fakülte içi dayanışma kültürünün sürdürülmesi açısından son derece değerlidir. “Beklenmedik bir sorunla karşılaştığında panik yapmadan, hızlıca çözüm bulmaya odaklanır; çalışma arkadaşlarına işlerini kendilerinin planlayabileceği olanaklar sunar.” önermesine 21 kişi (%70,0) “kesinlikle katılıyorum”, 7 kişi (%23,3) “katılıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Bu göstergeler, liderin kriz anlarında soğukkanlı, analitik ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergilediğine işaret etmektedir. Son olarak “Çalışma arkadaşlarının mesleki faaliyetleriyle ilgilenmekle yetinmez, onların yaşadığı bireysel sorunlara da destek olmaya çalışır.” maddesine 17 kişi (%56,7) “kesinlikle katılıyorum”, 9 kişi (%30,0) “katılıyorum”, 3 kişi (%10,0) “katılmıyorum” ve 1 kişi (%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Toplam olumlu oran %86,7 (n=26) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, liderin çalışanlarına yönelik empatik, insani ve destekleyici bir tutum benimsediğini göstermektedir. Ancak düşük orandaki olumsuz görüş, bireysel destek mekanizmalarının bazı birimlerde daha görünür hale getirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu kapsamda, psikososyal destek süreçlerinin kurumsal bir çerçeveye alınması önerilebilir.

## 2.4. Kurumsal Etik

Kurumsal etik alt boyutu, liderin fakülte yönetiminde etik ilkeleri gözetme, karar süreçlerinde şeffaflık sağlama, kişisel verileri koruma ve etik dışı durumlarda gerekli önlemleri alma becerilerini ölçmektedir. 30 katılımcıdan elde edilen veriler, liderliğin genel olarak yüksek etik farkındalık, tutarlılık ve hesap verebilirlik temelli bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir.

“Aldığı kritik kararların gerekçesini tutanağıyla paydaşlara iletir.” maddesine 17 kişi (%56,7) “kesinlikle katılıyorum”, 11 kişi (%36,7) “katılıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Bu bulgu, liderin karar süreçlerinde şeffaflık ve açıklık ilkesini benimsediğini göstermektedir. Kararların gerekçeleriyle paylaşılması hem yönetsel güveni hem de kurumsal hesap verebilirliği güçlendirmekte; ayrıca, etik yönetim ilkeleri açısından fakülte içinde sağlam bir iletişim zemini oluşturulduğuna işaret etmektedir. “İntihal, çıkar çatışması veya usulsüz harcama gibi etik ihlallerde tutarlı ve şeffaf bir tutum sergiler.” şeklindeki soruya 18 kişi (%60,0) “kesinlikle katılıyorum”, 9 kişi (%30,0) “katılıyorum”, 1 kişi (%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Sonuçlar, liderin etik ihlaller karşısında tavizsiz ve ilkeli bir duruş sergilediğini göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, akademik dürüstlük, mali saydamlık ve çıkar çatışması yönetimi konularında güven duygusuna sahiptir. Bu durum, fakültenin etik standartlarının yalnızca tanımlı değil, fiilen uygulandığını ortaya koymaktadır. “Öğrenci notu veya personel bilgisi gibi kişisel verileri KVKK’ye uygun biçimde saklar ve paylaşır.” önermesine 18 kişi (%60,0) “kesinlikle katılıyorum”, 9 kişi (%30,0) “katılıyorum”, 1 kişi (%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” yanıtı vermiştir. Bu oranlar, liderin kişisel veri güvenliği ve gizlilik bilinci konularında yüksek duyarlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Verilerin hukuka uygun biçimde işlenmesi ve saklanması, öğrenciler ve personel için güvenli bir çalışma ortamı yaratmakta; fakültenin etik standartlarının dijital dönüşüm süreçleriyle uyumlu şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. “Çalışanlar arasında görevini uygun şekilde yapmayanları tespit eder ve bu kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesi için gerekli önlemleri alır.” ifadesine 17 kişi (%56,7) “kesinlikle katılıyorum”, 10 kişi (%33,3) “katılıyorum”, 1 kişi (%3,3) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” demıştır. Bu bulgu, liderin hesap verebilirlik ve etik sorumluluk ilkelerini operasyonel süreçlerde de uyguladığını göstermektedir. Çalışan performansında tutarsızlık veya ihmalkârlık durumlarında, liderin müdahale mekanizmalarını etkin biçimde kullandığı görülmektedir. Bu yaklaşım, fakülte içinde adalet ve profesyonellik standartlarını güçlendirmekte; etik denetim kültürünün kurumsallaştığını göstermektedir.

#### 14. Kurumsal Etik



Kurumsal etik boyutundaki tüm maddelerde %90 ve üzeri olumlu oranlar, liderliğin etik yönetim ilkelerini fakülte geneline başarıyla yansıttığını göstermektedir. Karar süreçlerinde şeffaflık, çıkar çatışmalarında tutarlılık, veri güvenliğinde hassasiyet ve görev sorumluluğunda adalet, fakülte etik kültürünün yüksek olgunluk düzeyine ulaştığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, akreditasyon standartları açısından liderliğin etik yönetim, dürüstlük ve hesap verebilirlik göstergelerinde sürdürülebilir bir mükemmeliyet çizgisine ulaştığını kanıtlamaktadır.

#### 2.5. Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri

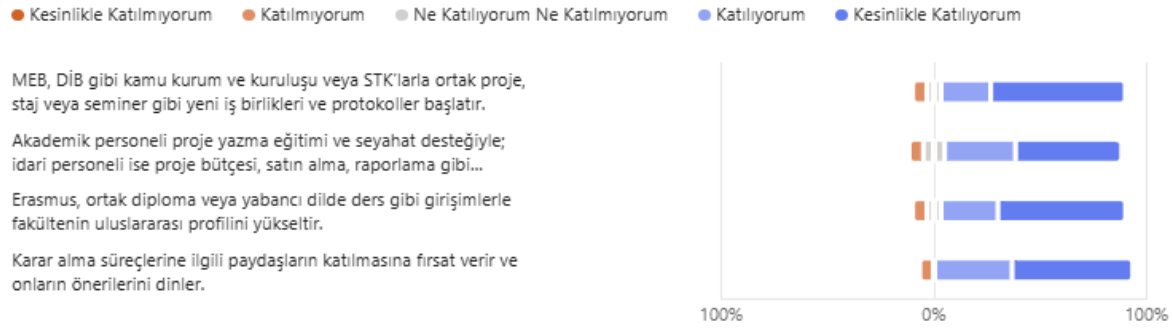
İlgili alt boyut, fakültenin yenilik kapasitesini, dış paydaşlarla kurumsal iş birliklerini ve uluslararasılaşma vizyonunu ölçmektedir. Bulgular genel olarak yüksek düzeyde bir yenilik ve dışa açıklık eğilimine işaret etmekle birlikte, bu eğilimin fakültenin tüm birimlerine eşit biçimde yansımadağı görülmektedir.

“MEB, DİB gibi kamu kurum ve kuruluşu veya STK’larla ortak proje, staj veya seminer gibi yeni iş birlikleri ve protokoller başlatır.” maddesine 19 kişi (%63,3) “kesinlikle katılıyorum”, 7 kişi (%23,3) “katılıyorum”, 2 kişi (%6,7) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” demiştir. Bu oran, fakülte yönetiminin dış paydaşlarla güçlü bir etkileşim kurduğunu gösterse de yaklaşık %13,4’lük kesim bu süreçlerin şeffaflığı veya katılım düzeyi konusunda tereddüt yaşamaktadır. Bu durum, iş birliklerinin çoğunlukla belirli kişiler veya birimler üzerinden yürüdüğü, kurumsal düzeyde yatay bir katılım mekanizmasının henüz yeterince oturmadığına işaret etmektedir. “Akademik personeli proje yazma eğitimi ve seyahat desteğiyle; idari personeli ise proje bütçesi, satın alma, raporlama gibi konularda uzmanlaşmaya teşvik eder.” ifadesine 15 kişi (%50,0) “kesinlikle katılıyorum”, 10 kişi (%33,3) “katılıyorum”, 3 kişi (%10,0) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” demiştir. Sonuçlar, liderin proje temelli gelişimi desteklediğini, ancak bu uygulamaların sistematik bir teşvik politikası haline gelmediğini göstermektedir. Yani bireysel girişimler desteklenmekle birlikte, bütüncül bir proje yönetimi kültürünün henüz kurumsallaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu da özellikle genç akademisyenlerin ve idari personelin eşit erişim fırsatlarında kısmi bir dengesizlik bulunduğunu düşündürmektedir. “Erasmus, ortak diploma veya yabancı dilde ders gibi girişimlerle fakültenin uluslararası profilini yükseltir.” önermesine 18 kişi (%60,0)

“kesinlikle katılıyorum”, 8 kişi (%26,7) “katılıyorum”, 2 kişi (%6,7) “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” demiştir.

Toplam olumlu oran %86,7’dir (n=26). Bu güçlü oran, fakültenin uluslararası görünürlüğünü artırma çabasının fark edildiğini ortaya koymaktadır. Ancak kararsız ve olumsuz yanıtlar, bu girişimlerin belirli alanlara veya kişilere sınırlı kaldığını, dolayısıyla fakültenin tamamında “uluslararasılaşma farkındalığı”nın henüz eşit biçimde yayılmadığını düşündürmektedir. Bu durum, stratejik hedeflerin uygulama düzeyinde homojen biçimde izlenemediğini göstermektedir. “Karar alma süreçlerine ilgili paydaşların katılmasına fırsat verir ve onların önerilerini dinler.” Bu ifadeye 17 kişi (%56,7) “kesinlikle katılıyorum”, 11 kişi (%36,7) “katılıyorum” ve 2 kişi (%6,7) “katılmıyorum” demiştir. Bu bulgu, liderin katılımcı yönetim anlayışını önemseydiğini göstermektedir. Ancak az da olsa “katılmıyorum” yanıt veren kesim, paydaş katılımının daha çok “danışma düzeyinde” kaldığı, karar süreçlerine gerçek anlamda ortak olunamadığı izlenimini taşımaktadır. Bu durum, stratejik iletişim kanallarının daha şeffaf ve çift yönlü biçimde işletilmesi gerektiğini göstermektedir.

#### 15. Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri



Bu boyutta genel olumlu oranlar yüksek (%83–93 aralığında) olsa da fakültenin yenilikçilik ve paydaş etkileşimi kapasitesinin daha kurumsal, kapsayıcı ve sürdürülebilir mekanizmalar üzerinden yürütülmesi gerekmektedir. Proje tabanlı öğrenme, Erasmus ortaklıkları ve dış paydaş ilişkileri, halen bireysel inisiyatiflere dayalı ilerlemektedir. Bu durum, liderliğin vizyoner yaklaşımına rağmen organizasyonel dayanıklılığın tam olarak oluşmadığını göstermektedir. Stratejik planlama açısından bakıldığında, fakültenin bu güçlü temelleri — özellikle uluslararası iş birliği, kamu-STK bağlantıları ve proje üretimi — artık kurumsal hafızaya işlenmiş sürdürülebilir bir yapıya dönüştürülmelidir. Aksi halde, yenilikçiliğin sürekliliği bireylere bağımlı kalma riski taşımaktadır.

### 3. Katılımcılara Yöneltilen Lider Hakkındaki Dönütleri Hedefleyen Anket Sorularının Analizi

#### 3.1. Lider Hakkındaki Geri Bildirim ve Beklentiler

Katılımcıların lideri erişilebilir, yenilikçi, öğrenci odaklı ve çözüm üretme kapasitesi yüksek bir profil olarak algıladıkları görülmektedir. Geri bildirimlerde sıklıkla tekrarlanan “öğrenci dostu”, “yardımcı”, “yakın ve ilgili iletişime sahip” ve “uyumlu, istişareye açık” gibi

nitelemeler, liderin iletişimsel ve yönetsel tutumunun katılımcı liderlik ilkeleriyle yüksek düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu ifadeler, liderin fakülte içinde sadece yönlendirici değil, aynı zamanda paydaşlarını sürece dahil eden, destekleyici ve rehberlik eden bir yönetim tarzı benimsediğini göstermektedir.

Açık uçlu soruya verilen yanıtlar içinde, liderin yetki alanının sınırlı olduğu yönünde kullanılan ifade dikkat çekicidir. Bu değerlendirme, liderin sahip olduğu yetkilerin görünürlüğü ya da kurum içi karar mekanizmalarındaki temsil düzeyine ilişkin algısal bir sınırlılığa işaret etmektedir. Bu tür algıların giderilmesi, liderliğin kurumsal fonksiyonlarını daha net biçimde tanımlayan rol açıklığı ve görev paylaşımı süreçleriyle desteklenebilir. Olumlu geri bildirimlerin yoğunluğu, liderin hem akademik hem yönetsel bağlamda yüksek düzeyde ilişki ve güven inşa ettiğini göstermektedir. Katılımcılar, liderin hem eleştiriye açık hem de yapıcı geri bildirimlerle ilerleyen bir yönetim biçimi sürdürdüğünü vurgulamıştır. Bu durum, fakülte düzeyinde açık iletişim kültürünün ve çift yönlü etkileşimin yerleşmeye başladığını göstermesi açısından önemlidir. Bu anlamda liderin fakülte içi ilişkilerinde kurumsal iletişim, danışma ve katılım ilkelerini başarıyla uyguladığını; öğrenci, akademisyen ve idari personel arasında güvene dayalı bir iletişim köprüsü kurduğunu göstermektedir. Bu tablo, liderliğin Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) standartlarında vurgulanan “katılımcı yönetim, paydaş odaklılık ve sürekli iyileştirme” ilkeleriyle tam uyum içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

### **3.2. Liderin Fakültenin Kalite-Akreditasyon Süreçlerindeki Rolü Analiz**

Yanıtlar genel anlamda, değerlendirilen liderin fakültenin kalite–akreditasyon süreçlerindeki tutum, davranış ve rolünün yüksek düzeyde profesyonellik, özveri ve kurumsal sorumluluk bilinci ile tanımlandığını göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, liderin süreci sistematik biçimde yönettiğini, kalite standartlarını önemseyerek yürütme disiplinine sahip olduğunu ve ekip içi koordinasyonu etkin biçimde sağladığını ifade etmiştir. “Sorun çözücüdür, biz memnunuz”, “çok gayretli ve başarılı”, “mükemmel”, “uyumlu ve istişare içinde çalışır” gibi ifadeler, liderin kalite yönetim döngüsünü (PUKÖ) etkin biçimde uyguladığını, sürece ilişkin izleme, değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarını aktif biçimde işlettiğini göstermektedir.

Katılımcıların önemli bir kısmı, liderin fakülte akreditasyon sürecine stratejik düzeyde katkı sunduğunu ve sürecin başarısında belirleyici bir figür olarak görüldüğünü belirtmiştir. “Fakültemizin akreditasyon sürecini en verimli şekilde yürütmektedir” ve “akreditasyon başarısında büyük katkısı olacaktır” gibi ifadeler, liderliğin yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik liderlik kapasitesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, kalite yönetiminin kurumsal hedeflerle bütünleştiğini ve liderin bu süreçte yönlendirici, motive edici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Az sayıda yanıt, liderin “fazla idealist” veya “kötü” olarak nitelendirildiği daha eleştirel bir perspektifi yansıtmaktadır. Bu ifadeler, yüksek beklenti ve standartlara dayalı bir yönetim tarzının bazı paydaşlarca mesafeli veya zorlayıcı biçimde algılanabileceğine işaret etmektedir. Ancak bu görüşler genel eğilimi değiştirecek düzeyde değildir ve çoğunluğun profesyonel, dengeli ve sonuç odaklı bir liderlik yaklaşımını benimsediği görülmektedir. Liderin kalite–akreditasyon süreçlerindeki konumu, kurumsal

farkındalığı yüksek, paydaşlarla iletişimde uzlaşıcı, hedef odaklı ve sürdürülebilir kalite anlayışını benimseyen bir liderlik modeli sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu profil, fakülte düzeyinde kalite güvence kültürünün kurumsallaşması açısından güçlü bir örnek teşkil etmektedir. Ayrıca liderin çalışma tarzı, YÖKAK'ın “katılımcılık, şeffaflık ve sürekli iyileştirme” ilkeleriyle yüksek düzeyde uyum göstermekte; fakülte içi kalite süreçlerinin stratejik yönetim anlayışıyla bütünleştiğini kanıtlamaktadır.

# **TÜM LİDERLERE AİT DAVRANIŞ ANKETLERİ VE ANALİZLERİ DOĞRULTUSUNDA LİDERLİK ALT BOYUTLARI ESAS ALINARAK ÖNGÖRÜLEN GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER**

## **2.1. Liderin Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme Yetkinliği**

Anket genelinde ilgili alt boyutta katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtlar; liderlerin stratejik planlama süreçlerinde vizyoner, hedef odaklı ve sistematik bir yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. Katılımcıların büyük bölümü, fakültenin gelecek 3–5 yıla ilişkin hedeflerinin açık biçimde tanımlandığını, bu hedeflerin yazılı planlara dönüştürüldüğünü ve izleme-değerlendirme mekanizmalarının işlediğini belirtmiştir. Ancak küçük bir grup özellikle hedeflerin güncellenmesi ve paydaşlarla paylaşımı noktasında kararsız veya olumsuz görüş bildirmiştir. Bu durum, iletişimde yatay genişliğin (özellikle alt kademeler ve öğrenciler düzeyinde) artırılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Stratejik planlama kültürü büyük ölçüde yerleşmiş olsa da plan çıktılarının daha görünür ve erişilebilir hâle getirilmesi fakülte genelinde ortak sahiplenmeyi güçlendirecektir. Katılımcıların cinsiyet ve yaş dağılımları incelendiğinde, özellikle 30 yaş altı genç personel ve öğrencilerde bilgiye erişim ve plan süreçlerine katılım oranlarının nispeten düşük kaldığı görülmektedir. Bu gruplar için iletişim dilinin sadeleştirilmesi ve sonuçların özet biçimlerde paylaşılması uygun olacaktır.

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki iyileştirme alanlarının değerlendirilmesi önerilmektedir:

- Stratejik hedeflerin gerçekleşme oranlarını içeren kısa, görselleştirilmiş “Stratejik Plan İlerleme Özeti” her eğitim-öğretim dönemi başında tüm paydaşlarla paylaşılabilir.
- Fakülte ve bölüm düzeyinde mikro eylem planları oluşturularak, bu planların göstergeleri kalite kurulu tarafından yılda bir kez gözden geçirilebilir.
- Göstergelerin güncellenme sıklığı standartlaştırılmalı ve sonuçlar yıllık kalite raporlarına doğrudan entegre edilebilir.
- Planlama toplantılarına genç akademik ve idari personel arasından temsilci katılımı sağlanarak stratejik hedeflerin belirlenmesi süreci daha katılımcı bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Fakülte web sayfasında yer alacak bir “Stratejik Plan Panosu (dashboard)” ile göstergelerin anlık izlenmesi ve hedeflerin şeffaf biçimde paylaşılması kurumsal öğrenmeyi destekleyecektir.

Çıktılar; liderlerin, stratejik planlama ve hedef belirleme alanında güçlü bir yönetsel olgunluk sergilediklerini; buna karşın plan sonuçlarının görünürlük ve yatay katılım düzeylerinde kısmi iyileştirmelere ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir. Bu iki alanın dengelenmesiyle fakültenin stratejik yönetim kapasitesini ve kalite güvence sisteminin sürdürülebilirliğini önemli ölçüde güçlendireceği öngörülmektedir.

## **2.2. Operasyonel Verimlilik ve Veri Temelli Karar Alma**

Tüm liderlerin operasyonel verimlilik ve veri temelli karar alma boyutu genel olarak yüksek düzeyde olgunluk göstermektedir. Fakülte liderlerinin planlama ve kaynak tahsisinde gösterdiği istikrar, kalite yönetim sisteminin kurumsal düzeyde sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Bununla birlikte, sistematik verilerin (anket sonuçları, performans raporları vb.) tüm paydaşlarla düzenli biçimde paylaşılması, kurumsal öğrenme kültürünü güçlendirecektir.

Bu bulgular ışığında öneriler şu şekilde formüle edilebilir:

- Veri temelli karar alma süreçleri görünür kılınmalı; fakülte kalite panosunda güncel veriler (yayın sayısı, öğrenci memnuniyeti, bütçe kullanımı vb.) düzenli olarak paylaşılabılır.
- Bilgilendirme kanallarının çeşitliliği artırılmalı; e-posta ve toplantıların yanı sıra kısa dijital bültenlerle paydaşlara özet bilgiler sunulabilir.
- Dijital araç kullanımında erişim eşitliği sağlanmalı; akademik, idari personel ve öğrenciler için dijital eğitim ve rehberlik oturumları planlanabilir.
- Veri analitiği eğitimi ve temel istatistik okuryazarlığı konularında akademik ve idari personele yönelik atölye çalışmaları düzenlenebilir.

Fakülte liderlerinin yönetim tarzında rasyonel karar alma, veri temelli planlama ve dijital dönüşüme uyum konularında güçlü bir liderlik modeli sergiledikleri görülmekte ancak mevcut sistemin sürdürülebilirliği için, verinin yalnızca karar süreçlerinde değil, aynı zamanda iletişim ve katılım süreçlerinde de aktif biçimde kullanılmasına yönelik iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

### **2.3. İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Gelişim**

Elde edilen bulgular, bu liderlik boyutunda liderlerin; insan odaklı yönetim anlayışında güçlü bir etik duyarlılığa, eşitlikçi katılım bilincine ve iletişim becerisine sahip olduklarını göstermektedir. Liderlerin adalet, empati ve destekleyicilik ilkelerini benimseyecek olmaları, fakülte içi örgütsel güvenin ve motivasyonun sürdürülebilirliği açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bununla birlikte, takdir-ödüllendirme sistemlerinin kurumsallaştırılması, bireysel destek mekanizmalarının standartlaştırılması ve içeride iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi kalite-akreditasyon süreci bakımından stratejik öncelik taşımaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki önerilerin fakültenin stratejik planlamasına katkı sağlayacak ve kalite süreçlerini güçlendirmesi beklenmektedir:

- Fakülte genelinde “Başarı Takdir Sistemi” kurularak akademik ve idari personelin başarıları yılda en az bir kez resmi biçimde duyurulabilir.
- Eşit Katılım İlkesi kapsamında toplantılarda temsil çeşitliliği gözetilmeli; kadın akademisyen, engelli birey ve öğrenci temsilcilerinin aktif katılımı teşvik edilmelidir.
- Adil İş Yüğü Dağılımı Modeli geliştirilerek ders yükü, idari sorumluluk ve araştırma faaliyetleri dengeli biçimde paylaştırılmalıdır.
- Psikososyal Destek ve Rehberlik Birimi, liderlik tarafından desteklenerek çalışanların bireysel sorunlarına sistematik çözüm sunacak bir yapı kurulabilir.
- Kapsayıcı Liderlik Eğitimi yılda bir kez tüm birim yöneticileri için düzenlenebilir; bu eğitim kalite raporlarında göstergelere entegre edilmelidir.
- Fakülte içi başarıların görünür kılınması amacıyla “Fakülte Mükemmeliyet Bülteni” oluşturularak akademik yıl sonunda paydaşlarla paylaşılmalıdır.

### **2.4. Kurumsal Etik**

Kurumsal etik alt boyutundaki bulgular, fakülte liderlerinin hem etik ilkeleri gözetken hem de adalet ve şeffaflık temelli bir yönetim anlayışını benimsediğini göstermektedir. Bu güçlü tabloyu sürdürmek ve geliştirmek amacıyla aşağıdaki iyileştirme önerileri değerlendirilebilir:

- Etik karar bildirim protokolü oluşturulmalı; kritik kararların gerekçeleri, paydaşlara açık ancak kurumsal gizlilik ilkelerine uygun biçimde periyodik bültenlerle duyurulmalıdır.
- Etik Uyum Takip Sistemi geliştirilmeli; disiplin veya çıkar çatışması süreçlerinin şeffaf biçimde izlendiği, raporlandığı ve düzenli güncellendiği bir yapı kurulmalıdır.
- Veri güvenliği farkındalık eğitimi yılda en az bir kez tüm personele uygulanarak KVKK bilincinin kurumsal düzeyde sürekliliği sağlanmalıdır.
- Etik Davranış Bildirim Formu dijital ortamda erişilebilir hâle getirilerek, çalışan ve öğrencilerin etik dışı durumları kolaylıkla iletebilmeleri teşvik edilebilir.
- Etik ilke rehberi sadeleştirilip fakülte web sayfasında görünür biçimde yayımlanmalıdır.

## 2.5. Yenilikçilik ve Paydaş İş Birlikleri

Tüm liderlere yönelik olarak yapılan anketlerden elde edilen bulgular, liderlerin fakülte bünyesinde yenilikçi projeleri teşvik eden, çok paydaşlı yönetişimi benimseyen ve uluslararası bağlantıları stratejik biçimde güçlendirmeyi hedefleyen liderlik tarzına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Liderlerin proje odaklı çalışma kültürünü desteklemeleri, kalite güvence sisteminin “sürekli iyileştirme” ilkesine doğrudan katkı sunmaktadır. Ancak elde edilen veriler, bazı yenilikçi uygulamaların (örneğin Erasmus veya ortak diploma programları gibi) yalnızca belirli akademik birimlerde yoğunlaştığını; bu nedenle fakülte genelinde kurumsal yayılım ve eşit erişim gereksiniminin bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, fakültenin stratejik planı ve akreditasyon göstergeleriyle doğrudan ilişkilendirilebilecek aşağıdaki iyileştirme önerileri geliştirilmiştir:

- Yenilikçilik Ekosistemi Platformu: Fakülte bünyesinde tüm akademik ve idari personelin fikir, proje önerisi ve iyi uygulama örneklerini paylaşabileceği dijital bir “Yenilikçilik ve İş Birliği Platformu (Bir Fikrim Var! vb.)” kurulabilir.
- Erasmus, ortak diploma, misafir öğretim üyesi değişimi ve İngilizce ders açılışları gibi faaliyetlerin hedef, takvim ve sorumlu kişiler bazında yazılı hâle getirildiği “Uluslararasılaşma Eylem Planı” hazırlanabilir.
- Akademik personel için TÜBİTAK, Erasmus+ ve BAP projeleri özelinde tecrübeli öğretim üyelerinden oluşan bir “Proje Mentorluk Ağı” oluşturulmalıdır.
- Satın alma ve raporlama gibi teknik süreçler için “Proje Yönetimi Sertifika Programı” düzenlenmeli; idari personelin yenilikçi uygulamalara katkısı artırılmalıdır.
- Fakülte web sitesinde yer alacak bir “Paydaş Katılım Panosu” üzerinden, alınan kararlar ve paydaş katkı oranları yıllık olarak paylaşılmalı; bu göstergeler kalite raporlarına entegre edilebilir.
- Akademik ve idari personelin gerçekleştirdiği yenilikçi uygulamaları (tez yürütme, makale, proje, uluslararası işbirlikleri vb.) görünür kılmak amacıyla yıllık “Fakülte Yenilikçilik ve Katılımcı Yönetim Ödülleri” programı oluşturulabilir.

## 3.1. Lider Geri-bildirimlerine Yönelik Öneriler

Fakülte paydaşlarının liderlik performansına dair verdiği geri bildirimler, genel olarak pozitif bir yönetsel algıya işaret etmektedir. Katılımcılar, liderlerin çözüm odaklı, yenilikçi, öğrenci dostu ve istişareye açık bir tutum sergilediğini vurgulamaktadır. Özellikle iletişimde samimiyet, erişilebilirlik ve sorun çözme becerisi sıkça öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, yetki

alanı, karar alma süreçlerine etkisi ve görünürlük düzeyine ilişkin bazı belirsizliklerin paydaşlar arasında farklı algılara neden olduğu görülmektedir. Bu durum, liderlik rolünün stratejik planlama ve kalite süreçlerinde daha belirginleştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda Anket-Analiz Komisyonu tarafında öngörülen öneriler bildirilmiştir:

- Liderlerin öğrenci merkezli yaklaşımı, fakültenin kalite ve stratejik plan hedeflerinde “öğrenci deneyimini güçlendirme” göstergesiyle ilişkilendirilerek ölçülebilir hale getirilebilir. Öğrenci geri bildirimlerinin periyodik olarak analiz edildiği ve sonuçlarının fakülte yönetimiyle paylaşıldığı bir sistem kurulması önerilir.
- İletişim kanallarının etkinliğini artırmak amacıyla liderlerin öğrenci ve akademik personelle düzenli olarak çevrim içi veya yüz yüze “açık istişare oturumları” yapması, paydaş katılımını güçlendirecek ve kalite süreçlerine doğrudan veri sağlayacaktır.
- Geri bildirimlerde öne çıkan “yenilikçi ve öğrenci dostu liderlik” vurgusu, fakültenin stratejik hedeflerinde “yenilikçi öğretim uygulamaları ve öğrenci katılımı” başlığı altında kurumsallaştırılabilir; bu doğrultuda liderlerin iyi uygulama örnekleri kalite raporlarında görünür kılınmalıdır.
- Yetki alanına dair algısal belirsizliklerin giderilmesi amacıyla, fakülte içi organizasyon şeması güncellenmeli ve her yöneticinin sorumluluk alanları, görev tanımları ve yetki düzeyleri şeffaf biçimde paylaşılmalıdır. Bu uygulama kurumsal hesap verebilirliğin yanında paydaş güvenini artıracaktır.
- İstişare kültürünün daha kurumsal bir yapıya kavuşması için yılda iki veya ihtiyaç halinde daha fazla kez gerçekleştirilecek örneğin “Fakülte Kalite Gelişim Toplantısı” düzenlenebilir; bu toplantılarda akademik personel, idari personel ve öğrenci temsilcileri doğrudan görüş biledebilmelidir.
- Liderlik performansını sürekli iyileştirme döngüsüne dâhil etmek üzere, fakülte içi memnuniyet anketlerine uygun görülen veya geliştirilmesi hedeflenen alt boyutlar eklenerek bu göstergeler yıllık kalite izleme raporlarında analiz edilebilir.
- Fakültenin kalite komisyonu yapısına, doğrudan öğrenci temsilciliği aracılığıyla geri bildirim aktarımı sağlayacak bir “Öğrenci İletişim Birimi” eklenmesi önerilir. Bu birim, liderlik ile öğrenciler arasındaki iletişimi sistematik hale getirirken kalite göstergelerinde “paydaş katılımı” performansını güçlendirebilir.
- Liderin çözüm odaklı ve ulaşılabilir tutumunun sürdürülebilirliğini desteklemek için, bu güçlü yönler fakültenin iç değerlendirme raporlarında “iyi uygulama örnekleri” başlığı altında belgelenebilir. Böylece, liderlik tarzı kalite güvence kültürünün görünür bir bileşenine dönüştürülebilir.

Sunulan öneriler ve tatbiki, YÖKAK’ın “liderlik ve yönetim”, “öğrenci katılımı”, “kurumsal iletişim” ve “sürekli iyileştirme” göstergelerinde fakülteye güçlü bir kalite avantajı kazandırmayı hedefleyerek takdim edilmiştir.

### **3.2. Liderin Fakültenin Kalite-Akreditasyon Süreçlerindeki Rolü Analiz**

Elde edilen bulgular, liderlerin fakülte kalite güvence kültürünün oluşumunda merkezi ve yönlendirici bir rol üstlendiklerini göstermektedir. Katılımcılar, liderlerin kalite ve akreditasyon süreçlerine dair tutumlarını yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda değer temelli bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır.

Bu güçlü liderlik profilinin sürekliliğini sağlamak ve süreci tüm paydaşlara daha dengeli biçimde yaymak amacıyla şu öneriler geliştirilebilir:

- Kalite ve akreditasyon süreçlerinde liderlerin yaklaşımı, iyi uygulama örnekleriyle birlikte dönemsel atölyelerde paylaşılmalı; bu model kurum içi öğrenme aracı olarak değerlendirilmelidir.
- Katılımcıların olumlu tutumunun yanı sıra, süreçte yer almayan veya çekimser kalan paydaşlara ulaşmak için nitel geri bildirim görüşmeleri yapılabilir.
- Kurumsal görünürlük ve raporlama doğrultusunda liderlerin yürüttüğü kalite çalışmalarının periyodik raporlarla fakülte web sayfasında paylaşılmaya devam edilebilir (Kalite odağından çok lider davranışını öne çıkarır nitelikte).
- Sürecin kurumsal hafızaya aktarımı amacıyla kalite ve akreditasyon sürecinde geliştirilen iyi uygulamalar ve prosedürler “Fakülte Kalite Uygulamaları Rehberi” başlığıyla dokümanite edilebilir.
- Akreditasyon süreçlerine katkı sağlayan öğretim elemanlarının ve idari personelin görünür biçimde takdir edilmesi, kalite kültürünün kurumsal aidiyet duygusuyla bütünleşmesini kolaylaştıracaktır.
- Kalite süreçlerinde görev alan personele yönelik kısa bilgilendirme toplantıları ve teknik destek uygulamaları artırılmalıdır. Böylece sürece dair farkındalık ve katılım dengesinin güçlendirilmesi hedeflenir/önerilir.