



ULUSLARARASI  
**YÜKSEKÖĞRETİM  
KONGRESİ:**  
YENİ YÖNELİŞLER VE SORUNLAR

INTERNATIONAL  
**HIGHER EDUCATION  
CONGRESS:**  
NEW TRENDS and ISSUES

Cep Programı  
*Pocket Program*

27 - 29  
MAYIS  
2011  
İSTANBUL  
TÜRKİYE  
MAY 27 - 29, 2011  
İSTANBUL / TURKEY



ULUSLARARASI  
**YÜKSEKÖĞRETİM  
KONGRESİ:**  
YENİ YÖNELİŞLER VE SORUNLAR  
27 - 29 MAYIS 2011  
İSTANBUL / TÜRKİYE

INTERNATIONAL  
**HIGHER EDUCATION  
CONGRESS:**  
NEW TRENDS and ISSUES  
MAY 27 - 29, 2011  
İSTANBUL / TURKEY

**BİLİMSEL PROGRAM**  
*SCIENTIFIC PROGRAM*

28 MAYIS 2011 - Cumartesi

MAY 28<sup>th</sup>, 2011 - SATURDAY

NEUCHETEL SALONU

Room Neuchtel

**DİĞER KONULAR / MISCELLANEOUS TOPICS**

Oturum Başkanı / *CHAIR: Beşir Gözübenli*

Raportör: *Alaaddin Yüksel*

15:45-16:15 Yükseköğretimde İnovasyon / *İsmail Benek*

Yükseköğretimde Verilen Girişimcilik Eğitiminin Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimine Etkisi: Teknik Program ve Sosyal Program Karşılaştırmalı Bir Araştırma / *Öznur Bozkurt, Zeynep Aslan, Murat Göral*

2009–2011 Dönemi Türkiye Bologna Uzmanları Ulusal Takım Projesi Çalışmalarının Üniversiteler Üzerine Etkisinin Analizi / *Fahri Yavuz, Mustafa Terin*

Öğretim Elemanlarının Öz Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri / *Galip Yüksel, M. Çağatay Özdemir, Galip Yüksel, Necati Cemaloğlu, Haluk Ünsal*

10 DAKİKA TARTIŞMA / *DISCUSSIONS*

16:15-16:45 Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Öğrenci Memnuniyeti Açısından Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi: Meslek Yüksekokullarında ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi / *Ömür Hakan Kuzu*

Çağdaş Yükseköğretimde Yeterlilik Alanlarına Göre Yapısal Değişiklikler: Dış Hekimliği Eğitim Programında Temel Bilim Klinik Bilim Entegrasyon / *Yegane Güven*

Yükseköğretimde Kalite ve Akreditasyon / *İsmail Altınöz*

Yükseköğretimde Kaliteyi Artırmaya Yönelik Eğitim Fakülteleri İçin Karşılaştırmalı Bir Çalışma / *Özgül Keleş*

10 DAKİKA TARTIŞMA / *DISCUSSIONS*

16:45-17:15 Yükseköğretim Kurumlarında Uygulanan Öğretim Elemanı ve Ders Değerlendirme Anketlerinin Değerlendirilmesi / *Nurdan Kalaycı*

İnsan Kaynakları Açısından Kabiliyet Yönetiminin İncelenmesi ve Özel Hastanelerde Uygulama / *Ayşe Çiçek, Tamer Keçecioğlu*

Üniversite Öğrencilerinin Algılarına Göre Kalite ve Kaliteli Üniversite, / *Nurdan Kalaycı, Murat Alper Başaran, Yasemin Demirhan Yüksel*

Eczacılık Eğitimi ve Eczacılık Mesleğinde Nasıl Reform Yapabiliriz? / *Fikriye Uras*

10 DAKİKA TARTIŞMA / *DISCUSSIONS*

28 MAYIS 2011 - Cumartesi

MAY 28<sup>th</sup>, 2011 - SATURDAY

ASUKA SALONU

Room Asuka

**DİĞER KONULAR / MISCELLANEOUS TOPICS**

Oturum Başkanı / *CHAIR: Süleyman Taşgetiren*

Raportör: *Erhan Çalışkan*

15:45-16:15 Neoliberal Eğitim Politikalarının Üniversitelerin İtibarı Açısından Doğurabileceği Riskler / *Nilgün Dağ, Sümeyra Demirbüken, Eda Doğankaya*

Üniversite Eğitiminde Disiplinlerarası Çalışma ve Uygulama Eksikliğinin Oluşturduğu Sorunlar ile Çözüm Önerileri / *Deniz Güney*

Üniversite Yöneticilerinin Yeterlilikleri / *Asuman Bilbay, Erdal Toprakçı*

Disiplinlerarası Yeni Üniversite ve Türkiye'de Fen-Edebiyat Fakültesi Sorunsalı / *Özge Hacıfazlıoğlu, Hasan Şimşek*

10 DAKİKA TARTIŞMA / *DISCUSSIONS*

16:15-16:45 Avrupa Birliğinde Öğretmen Yetiştiren Yükseköğretim Kurumları İle Türkiye'de Öğretmen Yetiştiren Yükseköğretim Kurumlarının Karşılaştırmalı İncelemesi / *Elif Kir, Ebru Kir*

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi / *Mesut Öncel, Şerafettin Sevim*

Sultan III. Selim'in Mühendishane Kanunnamesi ve Mühendishanenin Hocaları / *Osman Özkul*

Üniversite İçi Etkileşim İçin Bir Yöntem: Kocaeli Üniversitesinin Gelecek Dört Yılı Çalıştayı / *Şükrü Hatun, Ahmet Selamoğlu, Esat Harmanacı, Gül Köksal, Safiye Başar, Başar Sarıipek, Alişan Burak Yaşar, Şener Komsuoğlu*

10 DAKİKA TARTIŞMA / *DISCUSSIONS*

16:45-17:15 Vakıf Üniversiteleri ve Personelinin Hukuki Statüsü İle Vakıf Tüzel Kişiliği Kaybı Durumunda Personele Yönelik Düzenleme Önerisi / *Refik Kiraz, Serkan Çınarlı*

Mühendislik Öğreniminde Yenilikçiliğin İşlevi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme / *Burhan Çuhadaroğlu*

Üniversitelerin Sıradüzeni ve Sıralama Ölçütlerinin Ağırlıkları / *Ali Baykal*

Üniversitelerde Bilimsel ve Yaratıcı Kültür Nasıl Oluşturulur? Kaynak Tabanlı Bir Model Önerisi ve Uygulama Koşulları / *Nurhan Papatya, Gürcan Papatya*

10 DAKİKA TARTIŞMA / *DISCUSSIONS*

17:15- 17:30 Kahve Molası / *Coffee Break*

# ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİ

**Doç. Dr. Erdal TOPRAKÇI**

Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü,  
Sivas, Türkiye

[erdaltoprakci@gmail.com](mailto:erdaltoprakci@gmail.com)

**Eğit. Bil. Uzm. Asuman BİLBAY**

Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü,  
Sivas, Türkiye

[asubilbay@hotmail.com](mailto:asubilbay@hotmail.com)





## GİRİŞ

Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi ve hüner sahibi olmaktır. Yeterlik hem teorik (bilme) hem de pratik (yapma) olarak yöneticinin eylemlerinde kendini gösterdiğinde ancak “yeterlik” olarak adlandırılabilmektedir.





Yönetici yeterliğinin ne olduğuna dönük farklı tanım ve sınıflandırmalar olsa da özünde; yönetilen örgütün (kurumun) sistem bütünlüğü kapsamında yorumlanarak yönetilmesi, başarılı bir yönetimin anahtarı gibi durmaktadır.

Sistem; girdi, işlem, çıktı, dönüt ve çevreden oluşan ve en az bir amacı gerçekleştirmek üzere uygulamaya konan ve her uygulama sonucuna göre yeniden düzenlenen dirik bir örüntü olarak tanımlanabilir.





Üniversite yönetimi; sistem anlayışı ve yönetim biliminin gerekleri çerçevesinde gerçekleşirse, bilim üretme ve yayma görevini yürüten akademik kadrolar görevlerini daha verimli gerçekleştirebilir. Kuşkusuz, yönetim görevini üstlenen herkesin, yönetici yeterliliklerine sahip olması gerekmektedir.

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma; aynı zamanda nitelikli insan gücü yetiştirmeyi de hedefleyen üniversitelerin yöneticilerinin, yönetsel yeterliklere ne düzeyde sahip olduklarını akademik personelin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır.





## YÖNTEM

Tarama modeliyle yapılan bu araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye’de 2006 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan ve e-posta adreslerine ulaşılabilen 28807 akademik personel oluşturmaktadır.

Araştırmada belirli bir örneklem alınma yoluna gidilmeyip “kendini örnekleyen evren” temelinde oluşan bir çalışma grubu ile çalışılmıştır. Veri toplamak amacıyla “Üniversite Yöneticilerinin Yeterlikleri” adlı araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket kullanılmıştır.





Anket, yanıtlayıcıların özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan sorular ve yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel yeterliklerinin “Bilme” ve “Yapma” düzeylerini belirlemek için geliştirilen ifadelerden oluşmaktadır. Ankette yer alan yeterlikleri belirleyen ifadeler, eğitim yönetiminde sistem ve yönetim süreçleri kuramlarının birleştirilmesiyle oluşturulmuştur





Amaçlar, girdiler, işlem, çevre ve çıktılar olarak sistemin her bir ögesi bazında alt ölçekleri kapsayan anket soruları hazırlanmış; işlem basamağının içerisinde karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme alt ögeleri olarak ifade edilebilecek yönetim süreçlerine yer verilmiştir. Değerlendirme (denetleme) basamağında yer alan yeterlikler; hem yönetim süreçlerinin hem de sistemin tümünün değerlendirilmesine ait yeterlikleri içermektedir.





Ankette bulunan 64 yeterliğin yöneticiler tarafından bilinme ve yapılma boyutlarını belirlemek amacıyla; “Bilir” ve “Yapar” seçenekleri oluşturulmuş her bir seçeneğin altında da “Hiç”, “Biraz”, “Çok” olarak derecelendirmeleri yapılmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda anketin tümü için 0,98 düzeyinde bir Cronbach’s Alpha değeri bulunmuştur. “Bilme ve Yapma” düzeyleri arasındaki farkı analiz etmek amacıyla t testi yapılmıştır.

Yöneticilerin yeterliklerinin değerlendirilmesinde kişisel ve mesleki özelliklerin farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek için, nonparametrik analiz teknikleri uygulanmıştır. Kullanılan teknikler; Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H’dir.





## **BULGULAR**

### **1.Anketi Cevaplayan Akademik Personelin Kişisel ve Mesleki Özellikleri**

Anketi cevaplayanlar arasında mühendislik ve mimarlık alanında ihtisas yapmış olanlar ilk sırada yer almakta, bunu çok az farkla sağlık bilimleri alanında ihtisas yapmış akademik personel izlemektedir.

Anketi cevaplayanlar arasında yardımcı doçentler ilk sırada gelmektedir. Bu sonuç, yardımcı doçentlikte var olan yığılmanın göstergesi olabilir.





Anketi cevaplayan akademik personelin büyük çoğunluğu (%79) yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almamıştır. Geçmişte ya da halen yöneticilik yapmış olanların oranının % 47,8 olduğu düşünülecek olursa bu oranın oldukça düşük olduğu açıktır.

Bu bulguya göre yöneticilerin seçiminde ve görevlendirilmesinde yöneticilik ile ilgili eğitim alma durumları dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır.



Anketi cevaplayan akademik personelden yöneticilik ile ilgili bir derneğe ye olanların oranı (%4,4) ok düşüktür. Oysa yönetici derneklerine üyeliğin yöneticilikle ilgili yeni gelişmelerin, yayınların takip edilmesine ve mesleki gelişimin sağlamasına katkı getireceği öngörülebilir



## 2.Akademik Personelin Görüşleri Doğrultusunda, Üniversite Yöneticilerinin, Birimlerini Yönetebilmesi İçin Gerekli Yeterlikleri Bilme ve Yapma Düzeyleri

**Tablo :** Sistemin Tüm Alt Boyutlarına Ait Yeterliklerin Yöneticiler Tarafından Bilinme ve Yapılmalarının Değerlendirilmesi

| Yeterlik öğeleri | N    | BİLİR     |        | YAPAR     |        | YÖNETSEL YETERLİK |
|------------------|------|-----------|--------|-----------|--------|-------------------|
|                  |      | $\bar{x}$ | SS     | $\bar{x}$ | SS     | $\bar{x}$         |
| AMAÇ             | 1025 | 2,2309    | ,61257 | 2,0042    | ,62784 | 2,1175            |
| GİRDİ            | 1025 | 2,1462    | ,56217 | 1,9130    | ,56073 | 2,0296            |
| ÇEVRE            | 1025 | 2,2289    | ,62591 | 2,0631    | ,64443 | 2,1460            |
| İŞLEM            | 1025 | 2,1439    | ,61047 | 1,9888    | ,64571 | 2,0663            |
| Karar Verme      | 1025 | 2,1876    | ,65552 | 2,0241    | ,68081 | 2,1058            |
| Planlama         | 1025 | 2,1086    | ,64932 | 1,9473    | ,65901 | 2,0279            |
| Örgütlenme       | 1025 | 2,1709    | ,63894 | 1,9898    | ,65491 | 2,0803            |
| İletişim         | 1025 | 2,1476    | ,63111 | 2,0003    | ,64755 | 2,0739            |
| Eşgüdümleme      | 1025 | 2,0966    | ,64098 | 1,9850    | ,63091 | 2,0408            |
| Etkileme         | 1025 | 2,1124    | ,68381 | 1,9930    | ,68837 | 2,0527            |
| Değerlendirme    | 1025 | 2,1841    | ,63737 | 1,9826    | ,65571 | 2,0833            |
| ÇIKTI            | 1025 | 2,0661    | ,67745 | 1,8393    | ,67384 | 1,9527            |
| Toplam           | 1025 | 2,1632    | ,54369 | 1,9661    | ,64776 | 2,0646            |





Tablonun “Toplam” isimli sütunu incelendiğinde, anketi cevaplayan akademik personel genel anlamda, yöneticilerinin yeterliklerini Seçeneklere göre kodlanan puan aralığına göre “Biraz” ( $\bar{x}=2,0646$ ) düzeyinde değerlendirmişlerdir. Bu bulgu, yönettikleri astları itibariyle, üniversite yöneticilerinin yeterliğinde ciddi sorunların olduğu sonucuna gidilmesine yol açabilir. Genel anlamda yeterliğin “bilme” ve “yapma” boyutlarına sahiplik açısından yapılan t testi sonucunda farklılık ( $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. Yani üniversite yöneticileri, astlarının gözünde, bildikleri yeterliği uygulamak bakımından çok daha kötü durumdadırlar.





Tablonun diğerkısımları, yani üniversite yöneticilerinin yeterliklerinin öğeleri bazında incelendiğinde ilk göze çarpan; yöneticilerin çevre ile ilgili yönetsel yeterliklere sahip olma boyutu diğerlerine nispeten daha fazla ( $\bar{x} = 2,1460$ ) olarak değerlendirilmiştir.





Yükseköğretim yöneticilerinin, çıktılara ilişkin yönetsel yeterliklerinin “hiç”e yakın seviyede ( $\bar{X} = 1,9527$ ) en düşük olarak değerlendirildiği bulgusuna ulaşılmıştır.





İşlem sürecinde yer alan yönetim süreçlerine ait yönetsel yeterlikler içinde en yüksek ortalama ( $\bar{X}=2,1058$ ) karar verme öğesine aittir. İşlem öğesinin alt öğelerinde “Hiç”e yakın seviyede değerlendirilen yönetsel yeterlik ise ( $\bar{X}=2,0279$ ) planlama sürecine aittir..



### 3.Akademik Personelin Kişisel ve Mesleki Özelliklerinin, Üniversite Yöneticilerinin Birimlerini Yönetme Yeterliklerini Bilme ve Yapma Düzeylerini Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkisi

Tabloda görülebileceği üzere, anketi cevaplayan akademik personelin yöneticilerinin yeterliklerini değerlendirmelerinde kişisel ve mesleki özelliklerin etkisi belirlenmiştir.

|                                                      |                        | Değişkenler                     | p değeri | Fark       |
|------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------|----------|------------|
| Sisteme Ait Yeterlikleri Bilme ve Yapma Ortalamaları | Mann Whitney U testi   | Cinsiyet                        | ,198     | Yok        |
|                                                      |                        | Üniversite Türü                 | ,148     | Yok        |
|                                                      |                        | Yöneticilik Eğitimi             | ,810     | Yok        |
|                                                      |                        | Yönetimle İlgili Dernek Üyeliği | ,206     | Yok        |
|                                                      | Kruskal Wallis H testi | Yaş                             | ,442     | Yok        |
|                                                      |                        | Görev Unvanı                    | ,696     | Yok        |
|                                                      |                        | Kadronun Bağlı Olduğu Birim     | ,563     | Yok        |
|                                                      |                        | Yönetim Görevi Alma             | ,000     | <b>Var</b> |
|                                                      |                        | İhtisas Alanı                   | ,000     | <b>Var</b> |
|                                                      |                        | Üniversitede Görev süresi       | ,065     | Yok        |
|                                                      |                        | Yöneticilik Eğitimi Seviyesi    | ,793     | Yok        |





Tablo incelendiğinde dikkat çekici bulgular arasında sağlık bilimleri alanında ihtisas yapan akademisyenlerin, yöneticilerini daha yeterli olarak değerlendirdikleri görölmüştür.





Ayrıca halen yöneticilik görevi yapan akademisyenler, yöneticilerinin sistemin tümüne ait yeterliklerinde daha başarılı olarak değerlendirmişlerdir.

Sistemin alt öğeleri açısından bakıldığında, akademisyenlerin kişisel ve mesleki bazı özelliklerin (cinsiyet, görev yapılan üniversite türü, yöneticilik ile ilgili derneğe üyelik, yaş, üniversitede görev yapma süresi ve yöneticilik ile ilgili eğitim alma), yöneticilerin yeterliklerini algılamaları üzerinde etkili olabildiği tespit edilmiştir.



## ÖNERİLER

- Üniversitelerin her düzeyindeki yöneticilerinin öncelikle kurumlarının üst amaçları, sonra birimlerinin amaçları hakkındaki bilinç düzeylerinin artırılması gereklidir.
- Sistemin girdileri ile ilgili olarak, üniversite yöneticileri birimlerindeki maddi yetersizlikleri giderecek gelir yollarını araştırarak bunları uygulamaya koymalıdır.
- Birimin ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikte öğretim elemanı, teknik ve yardımcı personel sağlayacak çalışmalarda bulunmalı; ayrıca birimlerinin fiziki yetersizlikleri gidererek, standartlara uygun hale getirmelidir.



- 
- Üniversite yöneticileri; birimlerinde çalışan akademik personelin alanları ile ilgili gelişmeleri, bilimsel çalışmaları takip etmeleri konusunda gerekli koşulları hazırlamalıdır.
  - Yöneticiler; birimlerinin öğrencilere tanıtımını etkili bir şekilde gerçekleştirecek faaliyetler düzenleyerek birimlerine nitelikli öğrenciler gelmesini sağlamalıdır.
  - Üniversite yöneticileri çevrenin etkilerini kuruma pozitif olarak yansıtacak girişimlerde bulunmalıdır. Birimleri ile çevre arasında olumsuz durumlar varsa bunların kaynağı ve düzeltilmesi için yapılabilecekler konusunda daha yeterli hale getirilmelidir.



- 
- İşlem basamağında yer alan öğeler ile ilgili olarak; üniversite yöneticilerinin, karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, etkileme, değerlendirme süreçlerinin etkili yönetimi gerçekleştirmede sağlayacağı faydaların bilincinde olması için ilave eğitim etkinlikleri ile yeterliklerinin artırılmalıdır.
  - Yükseköğretim kurumlarında karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, etkileme, iletişim, değerlendirme gibi yönetim süreçlerinin etkili şekilde uygulanması önündeki engellerin neler olduğu, bu engellerin kaynakları ve çözüm yolları araştırılmalıdır.



- 
- Üniversite yöneticileri, yapılan denetim sonuçlarını aksayan örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini revize etmekte kullanmalıdır.
  - Akademik personelin kurumdaki denetim sürecinin objektifliğine ve yöneticilerine güvenmeleri sağlanmalıdır.
  - Yöneticilerin belirlenen ölçütlere göre denetlenmesini ve başarısız bulunanların yetiştirilmesini veya görevden ayrılmalarını sağlamak için üniversitelerin iç denetim mekanizması oluşturulmalı ve objektif olarak çalıştırılmalıdır.
  - Yükseköğretim kurumlarının ve öğretim elemanlarının denetlenmesinde; alan yazın ve diğer ülkelerde ki uygulamalar temele alınarak eksiklikleri gidermek amacıyla yeni projeler geliştirilmelidir.



- 
- Sistemin çıktıları açısından bakıldığında üniversite yöneticileri; akademik personelin bilimsel yayın üretmelerini, bu ürünlerin topluma ulaşmasını ve toplum yararına kullanılmasını teşvik edici girişimlerde bulunmalıdır.
  - Yöneticiler; mezunlarından, üniversiteyi geliştirmek adına faydalanacakları faaliyetler düzenlemelidir.
  - Üniversite yöneticilerine; üniversiteyi bir sistem olarak kabul edip bunun prensiplerine göre yönetebilmeleri için gerekli yeterlikler hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim etkinlikleri ile kazandırılmalıdır.
  - Üniversite yöneticilerinin sahip olmaları gereken yönetsel yeterliklerin kazandırılmasında düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin yapısı ve içeriğinin belirlenebilmesi için ayrıca araştırmalar yapılmalıdır.



İLGİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

