

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
İNSAN VE TOPLUM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
DEKANLIK LİDERLİK DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME RAPORU

2026 Yılı Akademik Personel Anketi Bulguları

1 Giriş

Bu rapor, Rektörlük adına kalite çalışmaları kapsamında Kastamonu Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi akademik personeline uygulanan liderlik davranışı değerlendirme anketinin bulgularını sunmaktadır. Değerlendirme, Dekanlık liderlik davranışlarına ilişkin akademik personel algılarını belirlemeyi ve kalite güvencesi süreçlerinde kullanılabilecek iyileştirme önceliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Ankete katılan 16 akademik personelin 25 liderlik maddesine verdiği yanıtların genel ortalaması 5 üzerinden 4,06'dır. Bulgular, kurumsal amaçlarla uyum ve stratejik yönelim bakımından olumlu bir algıya işaret etmektedir. Çalışanların inisiyatif almasının desteklenmesi, iç paydaş görüşlerinin karar süreçlerine yansıtılması ve bilgi-deneyim paylaşımı ise görece gelişim öncelikleri olarak öne çıkmaktadır.

2 Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, Dekanlık liderlik davranışlarını akademik personelin değerlendirmeleri üzerinden incelemektir. Bu kapsamda kurumsal yönelim, kalite kültürü, katılımcı yönetim, çalışanlarla iletişim, etik yaklaşım ve sorun çözme davranışları değerlendirilmiş; güçlü yönlerin korunması ve gelişime açık alanların izlenebilir faaliyetlerle desteklenmesi için öneriler geliştirilmiştir.

3 Yöntem

Değerlendirme, "İTBF Liderlik Davranışı Değerlendirme Anketi 2026 Sonuçları" başlıklı sonuç dökümündeki frekanslara dayalı betimsel bir analizdir. Ankette üç katılımcı profili sorusu (S1-S3) ve 25 liderlik maddesi (S4-S28) bulunmaktadır. Her soruda 16 yanıt yer almaktadır. Liderlik maddelerinin tamamı 1'den 5'e uzanan aynı katılım ölçeğiyle değerlendirilmiştir.

Ölçekte 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kısmen Katılıyorum", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle Katılıyorum" anlamına gelmektedir. Dördüncü ve beşinci seçenekler olumlu, ilk iki seçenek olumsuz yanıt olarak birleştirilmiştir. Üçüncü seçenek, ölçeğin ifadesine uygun biçimde kısmi katılım olarak ayrı tutulmuştur.

Hesaplama ve Yorumlama Esasları

Madde ortalamaları, her yanıt seçeneğinin puanı ile frekansının çarpımlarının toplamının 16'ya bölünmesiyle yeniden hesaplanmıştır. Genel ortalama 25 maddenin eşit ağırlıklı ortalamasıdır. Tema ortalamaları da ilgili maddelerin eşit ağırlıklı ortalaması olarak hesaplanmıştır. Hesaplamalarda yuvarlanmamış değerler kullanılmış; ortalamalar ve yüzdeler iki ondalık basamakla sunulmuştur.

Liderlik maddeleri, içerikleri dikkate alınarak beş tematik başlık altında birer kez sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar bulguların okunmasını kolaylaştıran analitik gruplardır; geçerliği sınanmış alt ölçekler olarak değerlendirilmemelidir. Temalar arası karşılaştırmalar ve güçlü ya da gelişime açık alan tanımları, bu anket içindeki göreceli farklılıklara dayanmaktadır. Resmî bir başarı eşiği veya dış kurum karşılaştırması kullanılmamıştır.

Genel yanıt yüzdelerinin paydası $16 \text{ kişi} \times 25 \text{ madde} = 400 \text{ madde yanıtıdır}$. Bu yüzdeler kişilerin oranını değil, yanıtların dağılımını gösterir. Aynı kişinin farklı maddelere verdiği yanıtlar nedeniyle 400 gözlem bağımsız katılımcı gibi yorumlanamaz. Katılımcı profili ve tekil madde yüzdelerinde ise payda 16 kişidir; bir kişi 6,25 yüzde puana karşılık gelmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bulgular, ankete katılan 16 akademik personelin değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Davet edilen toplam akademik personel sayısı bilinmediğinden katılım oranı ve fakülte genelini temsil düzeyi belirlenememektedir. Sonuçlar, Dekanın liderlik davranışlarına yönelik algılardır; tek başına nesnel performans ölçümü veya nedensellik kanıtı olarak değerlendirilmemelidir.

Katılımcıların maddelere verdikleri yanıtları kişi bazında eşleştiren veriler bulunmadığı için kişi düzeyinde toplam puan dağılımı, ölçeğin iç tutarlılığı ve demografik gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirilmemiştir. Açık uçlu görüşler bulunmadığından düşük veya kısmi katılımın nedenleri bu verilerle açıklanamaz. Maddeler ve temalar arasındaki küçük farklar istatistiksel anlamlılık iddiası taşımamaktadır.

Kalite iyileştirme kararlarında, özellikle göreceli olarak düşük puanlanan davranışların hangi iş süreçlerinde ortaya çıktığının ek geri bildirimlerle açıklığa kavuşturulması yararlı olacaktır. Değerlendirme sonuçlarının toplantı kayıtları, geri bildirimlerin izlenmesi ve faaliyet çıktıları gibi süreç kanıtlarıyla birlikte ele alınması önerilmektedir.

4 Katılımcı Profili

Ankete 16 akademik personel katılmıştır. Katılımcıların 7'si kadın (%43,75), 9'u erkektir (%56,25). Yöneticisiyle çalışma süresi ve üniversitedeki görev süresi dağılımları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1 Katılımcıların özelliklerine göre dağılımı

Özellik	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	7	43,75
Cinsiyet	Erkek	9	56,25
Yöneticisiyle çalışma süresi	1 yıldan az	2	12,50
Yöneticisiyle çalışma süresi	1-3 yıl arası	5	31,25
Yöneticisiyle çalışma süresi	4-7 yıl arası	6	37,50
Yöneticisiyle çalışma süresi	8 ve üzeri	3	18,75
Üniversitede görev süresi	1 yıldan az	0	0,00
Üniversitede görev süresi	1-3 yıl arası	0	0,00
Üniversitede görev süresi	4-7 yıl arası	5	31,25
Üniversitede görev süresi	8-11 yıl arası	6	37,50
Üniversitede görev süresi	12-15 yıl arası	3	18,75
Üniversitede görev süresi	16 yıl ve üzeri	2	12,50

Yöneticisiyle en az dört yıldır çalışan katılımcı sayısı 9'dur (%56,25). İki katılımcının (%12,50) yöneticisiyle çalışma süresi bir yıldan azdır. Bu dağılım, değerlendirmelerin hem kısa hem de daha uzun süreli çalışma deneyimlerini içerdiğini göstermektedir.

Katılımcıların tamamı üniversitede en az dört yıldır görev yapmaktadır. Üniversitedeki görev süresi sekiz yıl ve üzeri olan 11 kişi, katılımcıların %68,75'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bulgular ağırlıklı olarak üniversitede uzun süredir görev yapan akademik personelin görüşlerini yansıtmaktadır. Bu deneyim dağılımı, tek başına örneklemin temsil gücünü veya yanıtların nesnelliğini kanıtlamaz.

5 Genel Değerlendirme

Liderlik maddelerinin genel ortalaması 4,06 olup madde ortalamaları 3,75 ile 4,25 arasında değişmektedir. Tüm maddelerde “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinin toplamı çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu sonuç, ankete katılan akademik personel arasında liderlik davranışlarına ilişkin olumlu değerlendirmenin ağırlık taşıdığını göstermektedir.

Tablo 2 Liderlik maddelerine verilen tüm yanıtların dağılımı

Yanıt seçeneği	Yanıt sayısı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,00
Katılmıyorum	9	2,25
Kısmen Katılıyorum	72	18,00
Katılıyorum	206	51,50
Kesinlikle Katılıyorum	113	28,25
Toplam	400	100,00

Olumlu yanıtların toplamı 319/400 (%79,75), kısmi katılım 72/400 (%18,00), olumsuz yanıtlar 9/400 (%2,25) düzeyindedir. Bunlar kişi oranları değildir.

Tablo 3 Tematik başlıklara göre betimsel sonuçlar

Tema	Madde sayısı	Ortalama	Olumlu yanıt %
Stratejik yönelim ve kurumsal bütünlük	5	4,15	87,50
Kalite kültürü yenilikçilik ve sürekli gelişim	5	4,09	81,25
Katılımcı yönetim iş birliği ve yetkilendirme	4	3,94	73,44
Çalışan odaklılık iletişim ve rehberlik	6	4,00	77,08
Etik adalet ve çözüm odaklı liderlik	5	4,10	78,75

Tema yüzdeleri ilgili temadaki tüm madde yanıtları üzerinden hesaplanmıştır. Her madde yalnızca bir temada yer almaktadır.

En yüksek ortalama, iş süreçlerinin kurumun vizyon, misyon ve değerleriyle uyumlu yürütülmesi maddesindedir (S4; 4,25). Kurumsal hedeflerin takibi, yenilikçi uygulamaların teşviki ve çatışmalarda uzlaştırmacılık maddeleri 4,19 ortalamayla bunu izlemektedir. En düşük ortalama ise çalışanların inisiyatif almasının desteklenmesindedir (S23; 3,75).

Katılımcı yönetim, iş birliği ve yetkilendirme teması 3,94 ile görece olarak daha düşük ortalamaya sahiptir. Olumsuz yanıtların düşük düzeyde kalması olumlu bir bulgu olmakla birlikte, %18,00 düzeyindeki kısmi katılım bazı davranışların daha tutarlı veya daha görünür biçimde desteklenebileceğine işaret etmektedir.

6 Stratejik Yönelim ve Kurumsal Bütünlük

Bu başlık altında kurumsal değerlerle uyum, hedeflerin takibi, kurum ve fakülte kültürünün ilişkilendirilmesi, sürdürülebilirlik ve kurumsal temsil davranışları değerlendirilmiştir. Beş maddenin tema ortalaması 4,15; olumlu yanıt oranı %87,50'dir. Bu tema, incelenen başlıklar içinde en yüksek betimsel ortalamaya sahiptir.

Tablo 4 Stratejik yönelim ve kurumsal bütünlüğe ilişkin bulgular

Soru	Madde	Ortalama	Olumlu yanıt n / %
S4	İş süreçlerini kurumun vizyon, misyon ve değerleri ile uyumlu olarak yürütür.	4,25	14 / %87,50
S5	İş süreçlerinde kurumun amaçlarını ve hedeflerini takip eder.	4,19	14 / %87,50
S6	Kurum kültürü ile fakülte kültürü arasında etkin bir bağlantı kurar.	4,13	14 / %87,50
S15	Faaliyetlerin yürütülmesinde kurumsal sürdürülebilirliği hedefler.	4,13	14 / %87,50
S18	Kurumu çeşitli alanlarda başarıyla temsil eder.	4,06	14 / %87,50

Her maddede n = 16. Olumlu yanıt, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinin toplamıdır.

İş süreçlerini kurumun vizyon, misyon ve değerleriyle uyumlu yürütme maddesi, 4,25 ile anketin en yüksek ortalamasını almıştır. Bu maddede 8 kişi “Katılıyorum”, 6 kişi “Kesinlikle Katılıyorum”, 2 kişi “Kısmen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bulgular, katılımcıların büyük bölümünün Dekanın yönetsel davranışlarını kurumsal yönelimle uyumlu bulduğunu göstermektedir.

Kurumun amaç ve hedeflerini takip etme maddesi 4,19; kurum kültürü ile fakülte kültürü arasında bağlantı kurma ve kurumsal sürdürülebilirliği hedefleme maddeleri 4,13 ortalamaya sahiptir. Kurumsal temsil maddesinin ortalaması 4,06'dır. Beş maddenin her birinde 14 katılımcı (%87,50) olumlu, 2 katılımcı (%12,50) kısmen katılan yanıt vermiştir; olumsuz yanıt bulunmamaktadır.

Olumlu yanıt oranları aynı olmasına rağmen ortalamaların farklılaşması, “Katılıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri arasındaki dağılımdan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle temsil maddesinin görece düşük ortalaması, bu davranışa verilen olumlu desteğin daha az olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır.

Bu alandaki olumlu algının korunması için fakülte faaliyetlerinin kurumsal amaçlarla bağlantısının düzenli biçimde paylaşılması, hedeflerin gerçekleşme durumunun akademik personelle değerlendirilmesi ve sürdürülebilir uygulamaların kayıt altına alınması önerilmektedir. Böylece kurumsal yönetime ilişkin algı, izlenebilir faaliyet sonuçlarıyla desteklenebilir.

7 Kalite Kültürü Yenilikçilik ve Sürekli Gelişim

Kalite anlayışının yayılması, yeniliklerin teşviki ve uygulanması, sürekli gelişim ortamı ve kalite süreçlerinin içselleştirilmesi bu başlık altında ele alınmıştır. Beş maddenin ortalaması 4,09; olumlu yanıt oranı %81,25'tir. Bulgular, kalite ve yenilikçilik alanlarında olumlu bir liderlik algısına işaret etmektedir.

Tablo 5 Kalite kültürü yenilikçilik ve sürekli gelişime ilişkin bulgular

Soru	Madde	Ortalama	Olumlu yanıt n / %
S7	Kalite anlayışının fakülte içinde yayılmasına öncülük eder.	4,13	13 / %81,25
S8	Yenilikçi uygulamaları teşvik eder.	4,19	14 / %87,50
S14	Sürekli gelişim için uygun ortam ve olanakları sağlar.	4,00	12 / %75,00
S17	Yenilikleri takip ederek fakültede uygular.	4,06	13 / %81,25
S19	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	4,06	13 / %81,25

Her maddede n = 16. Olumlu yanıt, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinin toplamıdır.

Yenilikçi uygulamaları teşvik etme maddesi 4,19 ortalama ve 14 olumlu yanıtla (%87,50) bu tema içinde öne çıkmaktadır. Kalite anlayışının fakülte içinde yayılmasına öncülük etme maddesi 4,13; yenilikleri takip ederek uygulama ve kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alma maddeleri 4,06 ortalamaya sahiptir. Son üç maddede olumlu yanıt sayısı 13'tür (%81,25).

Sürekli gelişim için uygun ortam ve olanakları sağlama maddesi, 4,00 ortalamayla bu temanın görece düşük sonucudur. Bu maddede 12 kişi (%75,00) olumlu, 3 kişi (%18,75) kısmen katılan ve 1 kişi (%6,25) olumsuz yanıt vermiştir. Dolayısıyla gelişimin desteklenmesine ilişkin değerlendirmeler çoğunlukla olumlu olmakla birlikte, tüm katılımcılar aynı düzeyde destek algılamamaktadır.

Bu dağılım, gelişim olanaklarının erişilebilirliği, ihtiyaçlarla uyumu ve akademik personel tarafından ne ölçüde bilindiği konularının görüşülmesini gerekli kılmaktadır. Ancak anket bu farklılığın nedenini göstermediğinden, olanakların yetersizliği veya kaynak eksikliği hakkında kesin bir sonuca varılamaz.

İyileştirme kapsamında akademik personelin gelişim ihtiyaçlarının kısa bir geri bildirim çalışmasıyla belirlenmesi, buna dayalı bir faaliyet takvimi hazırlanması ve gerçekleştirilen çalışmaların yararlılığının değerlendirilmesi önerilmektedir. Yenilik önerilerinin uygulamaya geçiş durumunun paylaşılması da teşvik algısının somut örneklerle desteklenmesini sağlayabilir.

8 Katılımcı Yönetim İş Birliği ve Yetkilendirme

Bu başlık, iş birliği ve takım çalışması, iç ve dış paydaş görüşlerinin dikkate alınması ve çalışanların inisiyatif almasının desteklenmesini kapsamaktadır. Dört maddenin ortalaması 3,94; olumlu yanıt oranı %73,44'tür. Bu sonuç, temanın diğer başlıklara göre öncelikli gelişim alanı olarak ele alınabileceğini göstermektedir.

Tablo 6 Katılımcı yönetim iş birliği ve yetkilendirmeye ilişkin bulgular

Soru	Madde	Ortalama	Olumlu yanıt n / %
S9	İşbirliğini ve takım çalışmasını teşvik eder.	4,13	14 / %87,50
S10	Karar alma süreçlerinde iç paydaşların görüşlerini dikkate alır.	3,81	10 / %62,50
S11	Karar alma süreçlerinde dış paydaşların görüşlerini dikkate alır.	4,06	12 / %75,00
S23	Çalışanların görevlerinde inisiyatif almalarını destekler.	3,75	11 / %68,75

Her maddede n = 16. Olumlu yanıt, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinin toplamıdır.

İş birliği ve takım çalışmasının teşviki maddesinde 14 kişi (%87,50) olumlu yanıt vermiş; ortalama 4,13 olmuştur. Dış paydaş görüşlerinin dikkate alınması maddesinde ise 12 olumlu yanıt (%75,00) ve 4 kısmi katılım (%25,00) bulunmakta, ortalama 4,06 düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu sonuçlar, iş birliğinin desteklendiğine ilişkin algının belirgin olduğunu göstermektedir.

İç paydaş görüşlerinin karar süreçlerinde dikkate alınması maddesinde ortalama 3,81'dir. Olumlu yanıt veren 10 kişi (%62,50), kısmen katılan 5 kişi (%31,25) ve katılmayan 1 kişi (%6,25) bulunmaktadır. Bu madde, ankette en düşük olumlu yanıt oranına sahiptir. Görüşlerin alınması kadar, bu görüşlerin kararlara nasıl yansıdığının görünür kılınması da geliştirilmesi gereken bir başlık olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların görevlerinde inisiyatif almasının desteklenmesi, 3,75 ile anketin en düşük ortalamalı maddesidir. Maddede 11 olumlu yanıt (%68,75), 3 kısmi katılım (%18,75) ve 2 olumsuz yanıt (%12,50) bulunmaktadır. Bu madde olumsuz yanıt sayısının en yüksek olduğu maddedir; yine de katılımcıların çoğunluğu olumlu değerlendirme yapmıştır.

Öncelikli iyileştirme olarak kararlar öncesinde görüş toplama ve karar sonrasında gerekçeli geri bildirim verme yönteminin belirlenmesi önerilmektedir. Ayrıca görevlerde hangi kararların çalışanlar tarafından alınabileceğinin ve hangi aşamalarda yönetici görüşüne ihtiyaç duyulacağının açıklığa kavuşturulması, inisiyatif kullanımına ilişkin beklentileri somutlaştırabilir.

9 Çalışan Odaklılık İletişim ve Rehberlik

Çalışanların sorun ve önerilerinin dikkate alınması, takdir edilmesi, bilgi-deneyim paylaşımı, açık iletişim, ulaşılabilirlik ve rehberlik davranışları birlikte değerlendirilmiştir. Altı maddelik bu temanın ortalaması 4,00; olumlu yanıt oranı %77,08'dir.

Tablo 7 Çalışan odaklılık iletişim ve rehberliğe ilişkin bulgular

Soru	Madde	Ortalama	Olumlu yanıt n / %
S12	Çalışanların sorunlarını ve önerilerini dikkate alır.	3,88	11 / %68,75
S13	Kurumun hedefleriyle uyumlu çalışmaları takdir eder.	4,06	13 / %81,25
S16	Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşır.	3,81	11 / %68,75
S22	Çalışanlarla açık iletişim kurar.	4,06	13 / %81,25
S24	İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir.	4,13	13 / %81,25
S28	İş süreçlerinin yürütülmesinde yol göstericidir.	4,06	13 / %81,25

Her maddede n = 16. Olumlu yanıt, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinin toplamıdır.

İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilirlik maddesi, 4,13 ortalama ve 13 olumlu yanıtla (%81,25) bu temada öne çıkmaktadır. Açık iletişim ve iş süreçlerinde yol göstericilik maddeleri 4,06 ortalamaya sahiptir. Her iki maddede de 13 katılımcı (%81,25) olumlu, 3 katılımcı (%18,75) kısmen katılan yanıt vermiştir. Bu sonuçlar, yöneticiye erişim ve günlük iletişim bakımından olumlu bir algıyı desteklemektedir.

Kurum hedefleriyle uyumlu çalışmaların takdir edilmesi maddesinde ortalama 4,06'dır; 13 olumlu, 2 kısmen katılan ve 1 olumsuz yanıt bulunmaktadır. Çalışanların sorun ve önerilerini dikkate alma maddesinde ortalama 3,88; bilgi ve deneyim paylaşımı maddesinde ise 3,81'dir. Her iki maddede 11 olumlu yanıt (%68,75), 4 kısmi katılım (%25,00) ve 1 olumsuz yanıt (%6,25) yer almaktadır.

Ulaşılabilirlik ve açık iletişimin daha yüksek değerlendirilmesine karşılık bilgi-deneyim paylaşımı ile önerilerin dikkate alınmasının görece düşük kalması, iletişimin içeriğinin ve geri dönüş süreçlerinin ayrıca ele alınmasını gerektirmektedir. Mevcut dağılımlar, sorunların çözülmediğini veya önerilerin reddedildiğini tek başına göstermemektedir.

Bu kapsamda, iletilen önerilerin değerlendirme durumunu gösteren düzenli geri bildirim verilmesi ve deneyim paylaşımına yönelik kısa gündemli toplantıların planlanması önerilmektedir. Takdir uygulamalarında kullanılan ölçütlerin açıklığı ve farklı çalışma türlerinin görünürlüğü de çalışanlarla birlikte değerlendirilebilir.

10 Etik Adalet ve Çözüm Odaklı Liderlik

Adil davranma, sorunlara yapıcı yaklaşma, çatışmalarda uzlaştırmacılık, etik kurallara uygunluk ve toplumsal duyarlılık bu başlık altında değerlendirilmiştir. Beş maddenin ortalaması 4,10; olumlu yanıt oranı %78,75'tir. Bulgular, bu davranışlara ilişkin değerlendirmenin genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 8 Etik adalet ve çözüm odaklı liderliğe ilişkin bulgular

Soru	Madde	Ortalama	Olumlu yanıt n / %
S20	Çalışanlara karşı adil davranır.	4,00	12 / %75,00
S21	Sorunlar karşısında yapıcı ve çözüm odaklıdır.	4,13	13 / %81,25
S25	Fakülteadaki çatışmalarda uzlaştırmacıdır.	4,19	13 / %81,25
S26	Etik kurallara uygun davranır.	4,06	12 / %75,00
S27	Toplumsal sorunlara duyarlıdır.	4,13	13 / %81,25

Her maddede n = 16. Olumlu yanıt, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinin toplamıdır.

Fakülteadaki çatışmalarda uzlaştırmacılık maddesi 4,19 ile bu temanın en yüksek ortalamasına sahiptir. Bu maddede 7 kişi “Katılıyorum”, 6 kişi “Kesinlikle Katılıyorum” ve 3 kişi “Kısmen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Sorunlar karşısında yapıcı ve çözüm odaklı olma ile toplumsal sorunlara duyarlılık maddeleri 4,13 ortalamaya sahiptir; her birinde 13 olumlu yanıt (%81,25) bulunmaktadır.

Etik kurallara uygun davranma maddesinin ortalaması 4,06'dır. Maddede 12 olumlu yanıt (%75,00) ve 4 kısmi katılım (%25,00) bulunmakta, olumsuz yanıt bulunmamaktadır. Çalışanlara karşı adil davranma maddesinde ise ortalama 4,00; olumlu yanıt sayısı 12 (%75,00), kısmi katılım sayısı 3 (%18,75), olumsuz yanıt sayısı 1'dir (%6,25).

Adalet maddesindeki farklılaşma, kararların ve görev dağılımlarının hangi ölçütlerle yapıldığının ne ölçüde anlaşıldığının incelenmesi için bir geri bildirim olarak ele alınabilir. Bu bulgu, belirli bir adaletsizlik veya etik ihlal bulunduğuyla ilişkin kanıt oluşturmaz. İlgili davranışların hangi durumlarda farklı algılandığı ancak ek geri bildirimle anlaşılabilir.

Güçlü uzlaştırmacılık ve çözüm odaklılık algısının korunması için sorunların ele alınma biçiminin tutarlı olması, görev ve sorumlulukların açık ölçütlerle paylaşılması ve karar gerekçelerinin açıklanması önerilmektedir. Toplumsal duyarlılık alanındaki olumlu algı ise fakültenin toplumsal katkı faaliyetlerinin sonuçlarının paylaşılmasıyla desteklenebilir.

11 Sonuç Güçlü Yönler ve İyileştirme Önerileri

2026 yılı liderlik davranışı değerlendirme anketi, ankete katılan akademik personelin Dekanın liderliğine yönelik algısının genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir. Genel ortalama 4,06; olumlu madde yanıtlarının oranı %79,75'tir. Sonuçlar, kurumsal yönelimin desteklenmesi ve günlük yönetsel ilişkiler açısından olumlu bir zemine, katılım ve yetkilendirme açısından ise geliştirme fırsatlarına işaret etmektedir.

Güçlü Yönler

Kurumsal vizyon, misyon ve değerlerle uyum (4,25), kurumsal amaç ve hedeflerin takibi (4,19) ve stratejik yönelim temasının genel sonucu (4,15), ankette görece olarak güçlü değerlendirilmiştir. Stratejik yönelim temasındaki her maddede katılımcıların %87,50'si olumlu yanıt vermiştir. Bu tablo, kurumsal amaçlarla ilişkilendirilen bir yönetim yaklaşımının katılımcıların çoğunluğu tarafından algılandığını göstermektedir.

Yenilikçi uygulamaları teşvik etme ve çatışmalarda uzlaştırıcılık maddelerinin 4,19 ortalamaya sahip olması, yenilik desteği ve sorunların uzlaşmayla ele alınması bakımından güçlü geri bildirimlerdir. Kalite anlayışının yayılması, ulaşılabilirlik, çözüm odaklılık ve toplumsal duyarlılık maddeleri de 4,13 ortalamayla olumlu değerlendirilmiştir.

İyileştirmeye Açık Alanlar

Öncelikli gelişim alanı, çalışanların inisiyatif almasının desteklenmesidir (S23; 3,75). Bu maddede 2 olumsuz yanıt bulunması ve 3 kişinin kısmen katılması, yetki ve sorumluluk sınırlarının çalışanların deneyimleri üzerinden yeniden ele alınmasını yararlı kılmaktadır. İç paydaş görüşlerinin dikkate alınması maddesi de 3,81 ortalama ve %62,50 olumlu yanıt oranıyla katılımcı karar süreçleri için öncelikli bir geri bildirimdir.

Bilgi ve deneyim paylaşımı (S16; 3,81) ile çalışanların sorun ve önerilerinin dikkate alınması (S12; 3,88), iletişimin içeriği ve geri dönüş süreçleri açısından geliştirilmesi önerilen diğer alanlardır. Sürekli gelişim olanakları ve adil davranma maddelerindeki 4,00 ortalamalar ise çoğunlukla olumlu algının daha kapsayıcı hâle getirilmesine yönelik ikincil izleme başlıkları olarak değerlendirilebilir.

Öneriler

İlk aşamada, kararlar öncesinde akademik personel görüşlerinin alınması ve karar sonrasında bu görüşlerin nasıl değerlendirildiğinin açıklanması önerilmektedir. Görevlerde inisiyatif kullanma alanlarının somut örneklerle belirlenmesi, sorun ve önerilere verilen yanıtların izlenmesi ve düzenli deneyim paylaşımı toplantıları yapılması bu öncelikleri destekleyebilir.

İyileştirmelerin etkisi, aynı madde ifadeleri korunarak yapılacak sonraki ölçümde izlenmelidir. Ortalama değişimi, olumlu ve kısmi katılım dağılımları ile katılımcı sayısındaki değişim birlikte değerlendirilmelidir. Eylem planı, uygulama kayıtları ve çalışan geri bildirimleriyle birlikte gözden geçirilerek kalite güvencesinin Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al döngüsüne dâhil edilebilir.

Önerilen İyileştirme ve İzleme Planı

Tablo 9, bulgulara dayalı bir plan önerisidir. Sorumlular, süreler ve hedefler ilgili birimlerce kararlaştırıldıktan sonra uygulamaya alınmalıdır. Süreler, planın kabul edildiği tarihten itibaren önerilmektedir.

Tablo 9 İyileştirme öncelikleri ve izleme göstergeleri

Öncelik	İyileştirme faaliyeti	Önerilen sorumlu ve süre	İzleme göstergesi
İç paydaş katılımı S10	Karar öncesi görüş alma ve karar sonrası gerekçeli geri bildirim adımlarını tanımlama.	Dekanlık ve bölüm başkanlıkları İlk 3 ay	Görüş istenen karar ve yanıt sayısı; görüşlerin kararlara yansımaları açıklayan kayıtlar.
İnisiyatif desteği S23	Görevler için karar ve yetki sınırlarını açıklama; seçilen süreçlerde çalışan önerilerini uygulama.	Dekanlık ve ilgili görev sorumluları İlk 3 ay	Tanımlanan inisiyatif alanları; çalışan önerisiyle yürütülen iş sayısı ve çalışan geri bildirimi.
Bilgi paylaşımı ve geri dönüş S12 ve S16	Deneyim paylaşımı oturumları düzenleme; sorun ve önerilerin değerlendirme durumunu izleme.	Dekanlık ve bölüm başkanlıkları İlk 3 ayda başlatma	Paylaşım oturumu sayısı; geri dönüş süresi ve sonuçlandırılan önerilerin oranı.
Gelişim ve adalet algısı S14 ve S20	Gelişim ihtiyaçlarını toplama; destek ve görev dağılımı ölçütlerini açıklama.	Dekanlık ve ilgili kurullar İlk 6 ay	İhtiyaç analizi ve faaliyet kayıtları; ölçütlerin anlaşılabilirliğine ilişkin geri bildirim.
Güçlü yönlerin sürdürülmesi S4 S5 S7 S8 ve S25	Kurumsal hedeflerle ilişkili faaliyetleri, yenilik uygulamalarını ve çözüm örneklerini değerlendirme.	Dekanlık ve fakülte kalite komisyonu Dönem sonunda	Gerçekleşen faaliyetler ve sonuçları; sonraki anketin ilgili madde dağılımları.

İzleme sürecinde yalnızca toplantı veya faaliyet sayısının artması yeterli kabul edilmemelidir. Akademik personelin görüşlerinin kararlara yansımaları, önerilere zamanında geri dönüş verilmesi ve inisiyatif kullanımının çalışan deneyimlerinde karşılık bulması da değerlendirilmelidir. İlk ölçüm sonuçları, uygulanabilir hedeflerin belirlenmesi için başlangıç değeri olarak kullanılabilir.