Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi

Liderlik Özellikleri ve Yetkinlikleri Değerlendirme Anketi

Akademik Personel Anketi Sonuç Raporu

Kilis

13 Kasım 2026

İçindekiler

Yönetici özeti 3
Kapsam ve analiz yöntemi 3
Yorum sınırları ve gizlilik 4
Nicel bulgular 4
Yanıt dağılımları 5
Açık uçlu görüşlerde güçlü yönler 6
Açık uçlu görüşlerde gelişim alanları 7
Görüşlerin birlikte değerlendirilmesi 9
İyileştirme yaklaşımı 9
Sonuç 10

Yönetici özeti

9–11 Kasım 2026 tarihli 59 yanıt kaydının değerlendirilmesi, dekanın liderlik uygulamalarına ilişkin genel algının olumlu olduğunu göstermektedir. Sekiz maddenin eşit ağırlıklı genel ortalaması 5 üzerinden 4,28 puandır. Tüm madde yanıtlarının %79,4'i 4 veya 5 düzeyindedir. Bu yüzde, katılımcıların genel memnuniyet oranı değil, 472 madde yanıtı içindeki olumlu yanıt payıdır.

En yüksek puan kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarına desteğe (4,46), ikinci en yüksek puan açık ve etkili iletişime (4,42) aittir. Görece öncelikli iyileştirme alanları kararlara çalışan katılımı (4,10) ve açık ve adil görev dağılımıdır (4,12). Görev dağılımında 10 yanıtın (%16,9) 1–2 düzeyinde olması, yüksek genel ortalamanın bazı çalışanların farklı deneyimlerini görünmez kılmaması gerektiğine işaret etmektedir.

Açık uçlu gelişim sorusunda 33 kayıt (%55,9) somut öneri veya eleştiri içermektedir. İletişimin sürekliliği, görüşlerin kararlara yansıması, iş yükünün dengelenmesi ve önceden bilgilendirme bu önerilerin odağındadır. Önerilen yaklaşım, iletişim ve kalite desteği alanındaki güçlü yönleri koruyarak katılımcı karar alma ve görev dağılımını izlenebilir uygulamalarla geliştirmektir.

Temel gösterge	Sonuç
Yanıt kaydı / puanlanan madde	59 / 8
Eksik kapalı uçlu yanıt	0 / 472
Genel ortalama	4,28 / 5
Olumlu madde yanıtı	375 / 472 (%79,4)
Somut gelişim önerisi içeren kayıt	33 / 59 (%55,9)

Kapsam ve analiz yöntemi

Kaynak, Liderlik Özellikleri ve Yetkinlikleri Değerlendirme Anketi yanıt dosyasıdır. Dosyada zaman damgası, sekiz derecelendirme maddesi ve iki açık uçlu soru bulunmaktadır. Değerlendirilen yönetici, kullanıcının belirttiği kapsam doğrultusunda fakülte dekanı olarak ele alınmıştır. Dosyanın kendisinde katılımcı unvanı, bölüm, cinsiyet veya yönetici adı alanı bulunmamaktadır.

Puanlar yanıt etiketlerindeki 1–5 değerlerinden alınmıştır. Dosyada 3 düzeyi "Kısmen Katılıyorum" olarak adlandırılmaktadır; tarafsız veya kararsız yanıt olarak yorumlanmamıştır. Olumlu yanıt 4–5, düşük katılım 1–2 olarak tanımlanmıştır. Madde bazında frekans, yüzde, ortalama ve örneklem standart sapması hesaplanmıştır. Genel ortalama, tüm maddelerin eşit ağırlıklı betimsel özetidir; ölçeğin geçerliği kanıtlanmış bir liderlik puanı olarak sunulmamıştır.

Açık uçlu görüşler anlam temelli olarak elle kodlanmıştır. Bir yanıta birden çok tema atanabilmektedir. Tema yüzdeleri 59 kayıt üzerinden hesaplanmıştır; toplamları %100'ü aşabilir. Güçlü yön sorusuna yazılan eleştirel yanıtlar olumlu tema olarak kodlanmamıştır. Kısa veya anlamı belirsiz yanıtlar ayrıca belirtilmiştir.

Yorum sınırları ve gizlilik

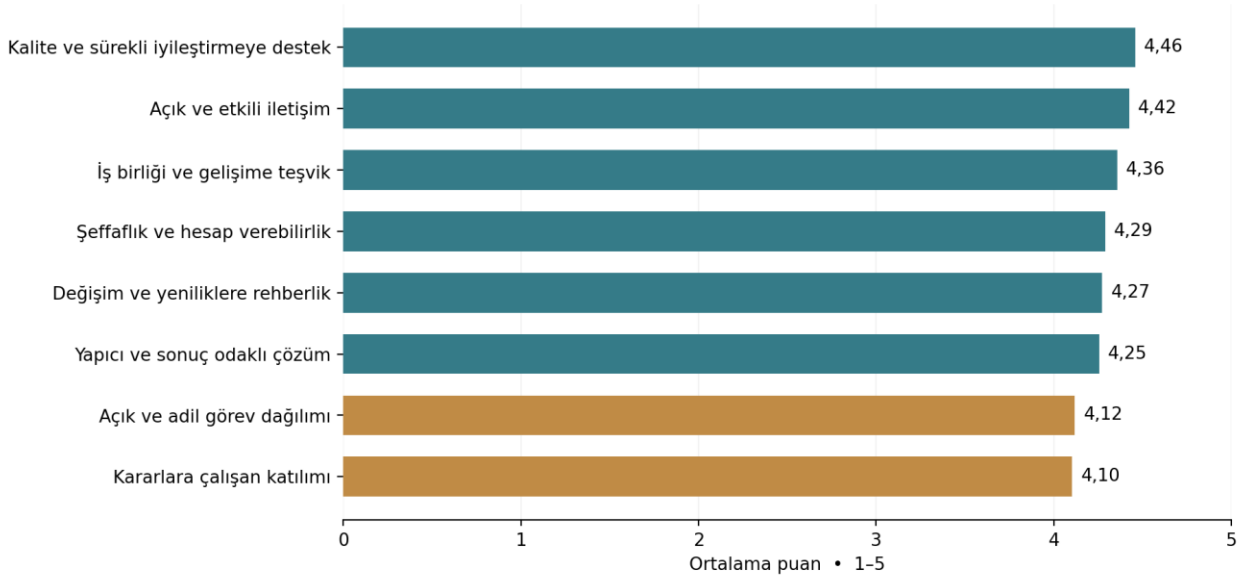
Ankete toplam 64 akademisyen davet edilmiş ve 59 yanıt alınmıştır. Buna göre katılım oranı %92,2 olarak hesaplanmıştır. Yüksek katılım, sonuçların fakülte genelindeki değerlendirmelere ilişkin kapsamlı bir görünüm sunmasını sağlamaktadır; ancak ankete katılmayan beş akademisyenin görüşleri sonuçlara yansımamıştır. Dosyada kişi tanımlayıcı alan bulunmadığından yanıtların farklı kişilere ait olduğu bağımsız olarak doğrulanamamıştır. Aynı puan dizisinin verilmesi tek başına mükerrer yanıt göstergesi kabul edilmemiş ve tüm kayıtlar analize dâhil edilmiştir.

Veriler belirli bir dönemde bildirilen algıları göstermektedir; nedensellik, yönetim performansının nesnel ölçümü veya zaman içindeki değişim hakkında kanıt sağlamaz. Maddeler arası küçük farklar istatistiksel olarak anlamlı fark şeklinde yorumlanmamıştır. Alt grup verisi bulunmadığından bölüm veya unvan karşılaştırması yapılmamıştır.

Nicel bulgular

Madde	Ort.	SS	4–5 n (%)	1–2 n (%)
Açık ve etkili iletişim	4,42	0,97	50 (84,7)	4 (6,8)
Kararlara çalışan katılımı	4,10	1,11	43 (72,9)	7 (11,9)
Açık ve adil görev dağılımı	4,12	1,29	46 (78,0)	10 (16,9)
Yapıcı ve sonuç odaklı çözüm	4,25	1,14	46 (78,0)	5 (8,5)
İş birliği ve gelişime teşvik	4,36	1,03	47 (79,7)	3 (5,1)
Değişim ve yeniliklere rehberlik	4,27	1,11	48 (81,4)	5 (8,5)
Kalite ve sürekli iyileştirmeye destek	4,46	1,04	49 (83,1)	4 (6,8)
Şeffaflık ve hesap verebilirlik	4,29	1,05	46 (78,0)	5 (8,5)

Her madde için n = 59. SS örneklem standart sapmasıdır. 3 düzeyindeki yanıtlar her iki yüzde sütununun dışında tutulmuştur. Yüzdeler yuvarlanmıştır.

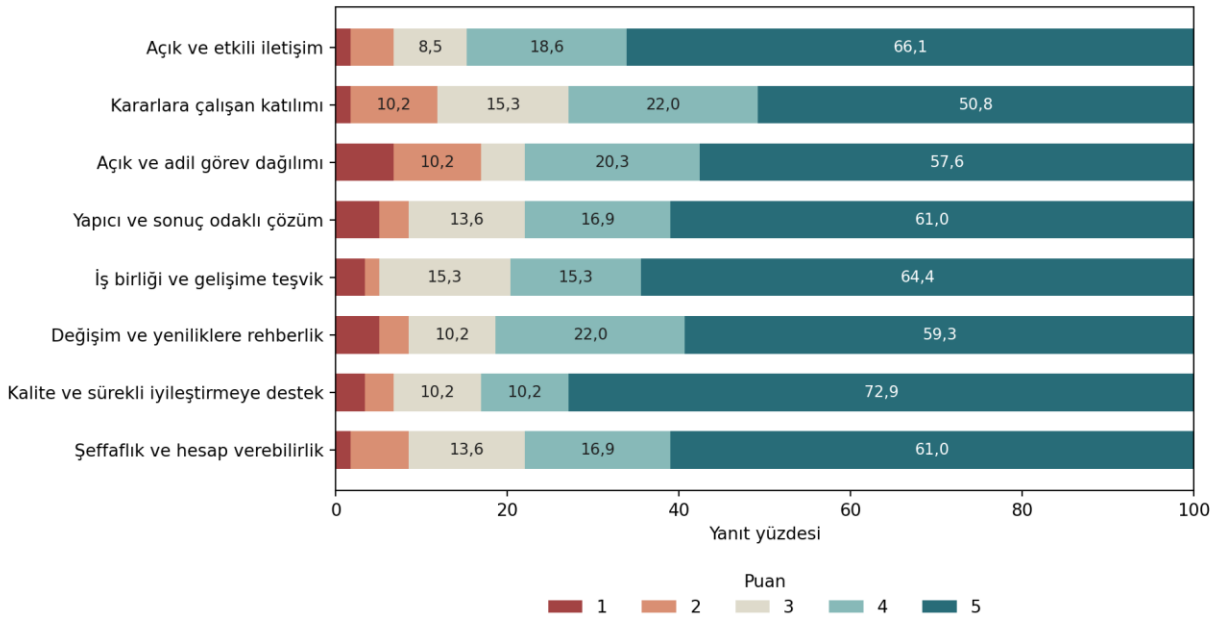


Şekil 1. Madde ortalamalarının sıralaması

Madde ortalamalarının sıralamasında eksen 0–5 aralığındadır; geçerli yanıt seçenekleri 1–5'tir. Renkli vurgu görece öncelikli iki alanı göstermektedir.

Kalite desteği en yüksek ortalamaya sahip olmakla birlikte bu maddede de 4 düşük katılım yanıtı vardır. Görev dağılımının standart sapması en yüksektir (1,29); bu durum çalışan deneyimlerinin bu alanda daha fazla farklılaştığını göstermektedir. Kararlara katılımda olumlu yanıt oranı %72,9 ile maddeler arasındaki en düşük değerdir.

Yanıt dağılımları



Şekil 2. Beş yanıt düzeyinin madde bazında yüzdesi.

Şekil 2'ye göre 3 düzeyi kısmen katılımı, 4 ve 5 olumlu katılımı göstermektedir. Grafikte küçük dilimlerin etiketleri okunabilirlik için yazılmamıştır.

Madde	1	2	3	4	5
M1. Yöneticim çalışanlarla açık ve etkili iletişim kurar.	1	3	5	11	39
M2. Karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerini dikkate alır.	1	6	9	13	30
M3. Görev ve sorumlulukları açık ve adil biçimde dağıtır.	4	6	3	12	34
M4. Sorunların çözümünde yapıcı ve sonuç odaklı davranır.	3	2	8	10	36
M5. Çalışanları iş birliğine ve gelişime teşvik eder.	2	1	9	9	38
M6. Değişim ve yeniliklere uyum konusunda ekibine rehberlik eder.	3	2	6	13	35
M7. Kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekler.	2	2	6	6	43
M8. Karar ve uygulamalarında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun davranır.	1	4	8	10	36

Görev dağılımında 34 kayıt 5 puan verirken 10 kayıt 1–2 puan vermiştir. Bu dağılım, yalnızca ortalamaya dayalı değerlendirmenin yetersiz kalabileceğini göstermektedir. Öncelik, hangi görevlerin kimlere ve hangi ölçütlerle verildiğinin anlaşılır olması ve iş yükünün düzenli gözden geçirilmesidir.

Açık uçlu görüşlerde güçlü yönler

Tema	n	%
İletişim dinleme ve ulaşılabilirlik	33	55,9
Olumlu insani yaklaşım ve empati	15	25,4
Adalet tarafsızlık ve şeffaflık	7	11,9
Sorun çözme ve yapıcılık	9	15,3
Katılımcılık paylaşım ve iş birliği	6	10,2
Vizyon yenilik ve motivasyon	5	8,5
Görev ve kurumsal sorumluluk bilinci	2	3,4

Güçlü yönlere ilişkin görüşlerde iletişim, dinleme ve ulaşılabilirlik en sık vurgulanan tema olmuştur (33 kayıt; %55,9). Bu tema, çalışanların yöneticiye erişebilmesini, görüşlerini ifade edebilmesini ve iletişim dilini kapsamaktadır. Bir katılımcı yöneticinin güçlü yönünü "Konum, ünvan gözetmeksizin herkesle iletişime açık olması." şeklinde belirtirken, bir diğeri "İletişime açık ve ulaşılabilir olması" ifadesini

kullanmıştır. “Dinlemesi” yanıtı ise iletişimin yalnızca konuşma değil, çalışanı dinleme boyutuyla da değerlendirildiğini göstermektedir.

Olumlu insani yaklaşım ve empati teması (15 kayıt; %25,4), güler yüz, anlayış, nezaket, sakinlik ve çalışanların duygularını gözetme üzerinden şekillenmiştir. “Hep güleryüzlü olması.” ve “Anlayışlı, insanları ayrıştırmayan, eğitime ve insana değer vermesi” ifadeleri, kişiler arası ilişkilerde olumlu bir yaklaşım algılandığını ortaya koymaktadır. Bir başka katılımcının “Empati kurması” yanıtı, bu yaklaşımın empati boyutuna işaret etmektedir.

Adalet, tarafsızlık ve şeffaflık teması altında yedi kayıt (%11,9) yer almıştır. Bu tema, çalışanlar arasında ayrım yapılmaması ve yönetim yaklaşımının adil bulunmasıyla ilişkilidir. Bir katılımcı “İletişiminin güçlü olması, tarafsız olması” derken, bir diğeri “Adaletli ve iletişim yönü kuvvetli” ifadesiyle iletişim ile adaleti birlikte değerlendirmiştir. Bu görüşler olumlu adalet algısının bazı yanıtlarda iletişim deneyimiyle iç içe geçtiğini göstermektedir.

Sorun çözme ve yapıcılık temasında (9 kayıt; %15,3), sorunlarla karşılaşıldığında çözüm üretme ve uzlaştırıcı davranma öne çıkmıştır. “Adil ve çözüm odaklı olması” ve “Çözüm odaklı olması” yanıtları bu yönelimi doğrudan ifade etmektedir. “Arabuluculuk, Mütevazılık” değerlendirmesi ise sorun çözmenin ilişkileri uzlaştırma boyutunu görünür kılmaktadır.

Katılımcılık, paylaşım ve iş birliği teması (6 kayıt; %10,2), çalışanların görüşlerinin sorulması ve yönetim süreçlerine dâhil edilmesiyle ilgilidir. “Bizim fikirlerimizi sorması” ve “Katılımcı yönetim anlayışı” ifadeleri, bazı katılımcıların yönetimi görüş almaya açık bulduğunu göstermektedir. “Paylaşımcı” yanıtı da paylaşımcı yaklaşımın güçlü yön olarak algılandığını desteklemektedir.

Vizyon, yenilik ve motivasyon teması beş kayıtta (%8,5) belirlenmiştir. Bu tema geleceğe yönelik bakış, yeni fikirlere açıklık ve çalışanları teşvik etmeyi kapsamaktadır. Bir katılımcı “Açıklık ve yenilikçilik” ifadesini kullanırken bir diğeri “Yeniliğe açık” yanıtını vermiştir. Görev ve kurumsal sorumluluk bilinci ise iki kayıtta (%3,4) vurgulanmış; “Görev bilincinin olması” ve “Kurumsal sorumluluk bilinci iyi” ifadeleriyle açıklanmıştır.

Bu olumlu değerlendirmelerin yanında güçlü yön sorusuna yazılan “Adil olmaması” ifadesi eleştirel nitelikte olduğu için olumlu adalet temasına dâhil edilmemiştir. “İstişare odaklı olmadı.” yanıtı da yazıldığı biçimiyle olumsuz veya olası yazım hatası içeren belirsiz bir değerlendirmedir; olumlu istişare kanıtı sayılmamıştır. “Bir fikrim yok” ve “??” içerik taşımayan iki kayıttır. Diğer 55 kayıtta olumlu nitelik belirlenmiştir. Çoklu kodlama nedeniyle bir yanıt birden fazla temada yer alabilmektedir.

Açık uçlu görüşlerde gelişim alanları

Tema	n	%
İletişim dinleme temas ve yapıcı geribildirim	10	16,9
Adil görev dağılımı ve emeğin gözetilmesi	8	13,6
Katılımcı ve dengeli karar alma	5	8,5
Planlama organizasyon ve iş yükü yönetimi	5	8,5

Tema	n	%
Sorunlara zamanında ve derinlikli müdahale	3	5,1
Diğer gelişim önerileri	6	10,2

Gelişim alanlarına ilişkin görüşlerde iletişim, dinleme, temas ve yapıcı geri bildirim teması on kayıtta (%16,9) belirlenmiştir. Bu tema, çalışanlarla daha sık görüşülmesi ve görüşlerin anlaşılmasına yönelik beklentileri kapsamaktadır. “Daha çok ofis ziyaretleri” ve “Tüm personel ile daha sıkı ilişkiler kurmalı.” ifadeleri düzenli temas ihtiyacını gösterirken, “Taraflara kendi fikirlerini dikte ettirmektense fikirlerini dinleyip anlamaya çalışması” yanıtı dinlemenin niteliğine ilişkin bir beklentiyi ortaya koymaktadır. Bu değerlendirmeler, iletişimin güçlü yön olarak görülmesine rağmen bazı çalışanların temasın sıklığı ve görüşlerinin dikkate alınması bakımından gelişim beklediğini göstermektedir.

Adil görev dağılımı ve emeğin gözetilmesi teması sekiz kayıtta (%13,6) yer almıştır. Bu tema, sorumlulukların dengeli paylaşılması ve çalışanların katkılarının adil biçimde değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bir katılımcı “Sorumlulukları eşit dağıtması” önerisinde bulunurken bir diğeri “Görev ve sorumlulukların bütün fakülteye dengeli verilmesi/dağıtılması” ifadesini kullanmıştır. Uzun bir değerlendirmede geçen “tüm çalışanları sorumluluk üstlenmeye teşvik eden bir yönetim anlayışı benimsenmesini beklerdim” ifadesi, beklentinin yalnızca görev sayısıyla sınırlı olmadığını, sorumluluk üstlenmenin kurum geneline yayılmasını da içerdiğini göstermektedir.

Katılımcı ve dengeli karar alma teması (5 kayıt; %8,5), kararlar öncesinde farklı çalışanların görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin değerlendirmeye yansımasıyla ilgilidir. “Kararları verirken bütünün görüşlerini dikkate almalı.” ve “Karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerini daha fazla alması gerekir.” ifadeleri, görüş alma sürecinin kapsamının genişletilmesine yönelik beklentileri açıkça ortaya koymaktadır. Bu görüşler, kararlara katılım maddesinin görece düşük puanlanmasıyla aynı yöndedir.

Planlama, organizasyon ve iş yükü yönetimi temasında (5 kayıt; %8,5), görevlerin ve değişikliklerin önceden bildirilmesi ile yönetsel iş yükünün düzenlenmesi vurgulanmıştır. Bir katılımcı “Yoğun iş temposunda görev dağılımı ve planlamanın daha önceden paylaşılması faydalı olabilir.” derken, bir diğeri “Planlamalar ve plan değişiklikleri daha erken bildirilebilir” önerisini paylaşmıştır. “İş yükünün azaltılması” yanıtı da yönetici üzerindeki yükün azaltılması beklentisine işaret etmektedir. Dolayısıyla bu tema, hem çalışanlar için öngörülebilirliği hem de yönetim işlerinin sürdürülebilir biçimde düzenlenmesini kapsamaktadır.

Sorunlara zamanında ve derinlikli müdahale teması üç kayıtta (%5,1) belirlenmiştir. “Problem durumlara anında müdahale.” ifadesi müdahalenin hızını, “(gerçekten) dinleme ve çözüm için harekete geçme.” yanıtı ise dinlemenin somut eyleme dönüşmesini öne çıkarmaktadır. Bir başka yanıttaki “yüzeysel olarak değil de daha derine inerek” ifadesi, özellikle süreklilik gösteren sorunlarda nedenleri ele alan bir yaklaşım beklendiğini göstermektedir. Bu görüşler, iletişim kanallarının açık olmasının yanında sorunların takibinin ve çözümünün de önemsendiğine işaret etmektedir.

Diğer gelişim önerileri altı kayıtta (%10,2) farklı konulara yönelmiştir. “Değerlendirme süreçleri”, “Alan uzmanlığı”, “Yeniliklere açıklık” ve “İlham verme” yanıtlarının yanında, bir katılımcı “Hiyerarşik olarak üstünde yer alanlara karşı fikirlerini daha etkili bir şekilde iletmeli.” önerisini paylaşmıştır.

“Eleştirel” biçimindeki kısa yanıtın hangi uygulamayı hedeflediği ise ayrıntılandırılmamıştır. Bu görüşler ortak bir alt ölçek olarak değerlendirilmemiş; ayrı gelişim başlıkları olarak korunmuştur.

Gelişim sorusundaki bütün yanıtlar eleştiri içermemektedir. Örneğin “Yok her şey harika” ve “Bu şekilde devam edilebilir.” ifadeleri mevcut yaklaşımdan memnuniyeti yansıtırken, “Böyle bir geribildirimde bulunacağım bir alan ile ilgili bilgiye sahip değilim.” yanıtı değerlendirme için bilgi sınırlılığına işaret etmektedir. Bu ayrım doğrultusunda 33 kayıt somut öneri veya eleştiri, 14 kayıt açık bir gelişim ihtiyacı görmeme ya da mevcut yaklaşımı sürdürme, altı kayıt bilgi veya gözlem sınırlılığı, altı kayıt ise içerik taşımayan işaretler olarak sınıflandırılmıştır. Tema yüzdeleri 59 kayıt üzerinden hesaplanmış; bir yanıta birden fazla tema atanabilmiştir.

Görüşlerin birlikte değerlendirilmesi

Gelişim sorusunda 33 kayıt somut öneri veya eleştiri, 14 kayıt açık bir gelişim ihtiyacı görmeme veya mevcut yaklaşımı sürdürme, 6 kayıt bilgi ya da gözlem sınırlılığı, 6 kayıt ise içerik taşımayan işaretlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla 26 kaydın tamamı “gelişim ihtiyacı yok” biçiminde birleştirilmemiştir. Somut öneri içeren kayıtlar içinde birden çok temaya değinilebildiğinden tema sayıları 33’ü aşmaktadır.

Görev dağılımına ilişkin “Sorumlulukları eşit dağıtması” ve “Görev ve sorumlulukların bütün fakülteye dengeli verilmesi/dağıtılması” ifadeleri nicel bulgularla aynı yöndedir. Uzun bir değerlendirme, işlerin sürekli aynı çalışanların üzerinde toplanmasının motivasyon ve adalet algısına etkisini vurgulamaktadır. Bu ifade tek bir kayıttır; yaygınlığın ölçüsü olarak değil, eleştirinin içeriğini anlamak için değerlendirilmelidir.

Karar süreçleri bakımından “Kararları verirken bütünün görüşlerini dikkate almalı.” ifadesi, görüş toplamanın kapsamına ilişkin bir beklentiyi göstermektedir. İletişim güçlü yön olarak sık anılsa da bazı kayıtlar görüşlerin gerçekten dinlenmesini ve çözüme dönüştürülmesini istemektedir. Açık iletişim algısı ile kararlara etki edebilme deneyimi birbirinden farklıdır.

Planlama alanında “Planlamalar ve plan değişiklikleri daha erken bildirilebilir” önerisi öne çıkmaktadır. Bazı kayıtlar yöneticinin iş yükünün hafifletilmesini istemektedir. Bu görüşler, bütün görevleri yöneticinin üstlenmesi yerine açık yetki devri ve öngörülebilir iş planlamasının değerlendirilmesine dayanak oluşturabilir.

İyileştirme yaklaşımı

Öncelik, yüksek puan alan iletişim ve kalite desteğini korurken çalışanların görüşlerinin kararlarla ilişkisini ve görevlerin dağılımını görünür kılmaktır. Aşağıdaki plan, mevcut sonuçlardan türetilmiş bir öneridir. Sorumlular, takvim ve hedefler ilgili kurulların değerlendirmesiyle kesinleştirilmelidir. Anket sonuçları tek başına herhangi bir kişiye yönelik idari işlem veya başarı değerlendirmesi için yeterli değildir.

Görevlerde adalet, herkese aynı sayıda görev vermekle sınırlandırılmamalıdır. Ders yükü, görevlerin süresi ve karmaşıklığı, uzmanlık, mevcut komisyon sorumlulukları ve kurumsal ihtiyaç birlikte

değerlendirilmelidir. Kişisel durumların ifşası yerine toplam iş yükü ve görevlendirme ilkeleri üzerinden izleme yapılmalıdır.

Sonuç

Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesinde akademik personelin katılımıyla yürütülen liderlik anketinin 59 yanıt kaydı incelenmiştir. Sekiz maddeden oluşan değerlendirmede genel ortalama 5 üzerinden 4,28 olarak hesaplanmıştır. Kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarına destek ile açık ve etkili iletişim güçlü yönler olarak öne çıkmıştır. Karar alma süreçlerine katılım ve görev dağılımının açıklığı ve adaleti, görece öncelikli gelişim alanları olarak belirlenmiştir. Açık uçlu görüşler de görevlerin dengeli dağılımı, çalışan görüşlerinin kararlara yansıması, düzenli temas ve önceden bilgilendirme beklentilerini desteklemektedir.

Bu bulgular doğrultusunda görev ve sorumluluk dağılımına ilişkin ilkelerin açıklanması, iş yükü envanterinin gözden geçirilmesi, karar öncesinde görüş alma ve karar sonrasında geri dönüş mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir. Dönemlik planlama ve düzenli bölüm görüşmeleriyle iletişimin sürekliliğinin desteklenmesi; alınacak kararların sorumlu, takvim ve izleme göstergeleriyle ilişkilendirilmesi uygun olacaktır. Önerilerin ilgili kurullarda değerlendirilerek karara bağlanması ve 2026–2027 bahar dönemi sonunda aynı maddelerle yeniden ölçüm yapılması, iyileştirmelerin etkisinin izlenmesine katkı sağlayacaktır.

Mevcut anket, paydaş görüşlerinin toplanması ve gelişim alanlarının belirlenmesine ilişkin bir başlangıç verisidir. Önerilen faaliyetlerin uygulanması, sonuçlarının ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarına göre yeni kararların alınması sonrasında PUKÖ çevriminin tamamlandığına ilişkin değerlendirme yapılabilecektir.