

**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN GLOKAL LİDERLİK VE  
UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**OPINIONS OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS ON  
GLOCAL LEADERSHIP AND ITS IMPLEMENTATIONS**

**Özlem GÖK**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF.DR. ŞEFİKA ŞULE ERÇETİN**

Hacettepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

Bilim Dalı İçin Öngördüğü

Yüksek Lisans Tezi

olarak hazırlanmıştır.

2014

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Özlem GÖK'¼n hazırladığı “¼niversite Yöneticilerinin Glokal Liderlik ve Uygulamalarına İlişkin Gr¼şleri” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Y¼ksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Temel ÇALIK .....

¼ye  
(Danışman) Prof. Dr. şefika şule ERÇETİN .....

¼ye Prof. Dr. Filiz BİLGE .....

¼ye Doç. Dr. şaduman KAPUSUZOğLU .....

¼ye Doç. Dr. Eda G¼RLEN .....

ONAY

Bu tez Hacettepe ¼niversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından...../...../..... tarihinde uygun gr¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca...../...../.....tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Berrin AKMAN  
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

# ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN GLOKAL LİDERLİK VE UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Özlem GÖK

## ÖZET

Global ve lokal kavramlarının bir araya getirilmesinden oluşan glokal (küre-yerel) kavramı, “küresel düşün, yerel hareket et” söylemiyle tanımlanabilecek bir ifadedir. Küresel standartları uygulamanın etkili bir yöntemi olarak da kabul edilen yaklaşımın temellinde, küresel değerlerle yerel beklentiler arasında bir denge sağlanması bulunmaktadır. Aynı anda hem küresel hem yerel bir denge oluşturmada örgüt liderlerine önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle, 21. yy. örgüt yönetiminde glokal liderlik niteliklerinin ön plana çıktığı söylenebilir.

Çağdaş gelişmeleri yakından takip edip uygulaması ve bu yönde bir kurumsal kimlik oluşturması beklenen kurumlar da eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarında glokal anlayışın benimsenmesiyle, küresel uygulamalar, eğitim programları ve diğer eğitsel faaliyetler, yerel özellikler göz önünde bulundurularak düzenlenecek ve böylelikle küresel hedeflere uyum içerisinde ulaşılmasına imkan sağlanacaktır. Glokal yaklaşım, eğitim kurumlarında hem toplumsal hem de örgütsel gelişim için önemli bir adım olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, eğitim liderlerinin, glokal liderlik ile ilgili görüşleri büyük önem taşımaktadır. Üniversiteler ise, bu yaklaşımın benimsenebileceği ve uygulanabileceği eğitim kurumları arasındadır. Bu nedenle, araştırma, üniversite yöneticilerinin glokal liderlik ve uygulamalarına ilişkin görüşleri üzerine yürütülmüştür. Araştırmada, bu görüşlerin neler olduğunu belirlemek için, bir kamu kurumunda yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin ardından, kodlama ve kategorilerin belirlenmesiyle içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, üniversite yöneticilerinin, glokal (küre-yerel) liderliğe ilişkin kavramsal bilgilerinin henüz yeterince ve istenilen düzeyde olmadığı, ama küresel ve yerel öğeleri uygulamalarında bir araya getirmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Küresel, yerel, glokal liderlik, üniversite yöneticisi

**Danışman:** Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

# **OPINIONS OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS ON GLOCAL LEADERSHIP AND ITS IMPLEMENTATIONS**

**Özlem GÖK**

## **ABSTRACT**

The concept of glocal, formed by the combination of “global” and “local” concepts, is an expression which can be defined by the statement of “think global, act local.” Balancing global values with local expectations is on the basis of this approach which is accepted as the most effective method of implementing global standards. Organization leaders play essential roles in forming a global and local balance at once. Hence, it can be stated that glocal leadership qualities come into prominence for organizational management in the 21<sup>st</sup> century.

Educational institutions are organizations which are expected to follow the contemporary developments and implement them and to form a corporate identity. By adopting glocalization in education, global applications, education programs and other educational activities are designed by taking into consideration the local properties; thus, global objectives can be accomplished in harmony. Glocalization can be regarded as an important step for social and organizational development. Hence, glocal leadership traits of educational leaders are of great significance. Universities are educational institutions in which this approach can be adopted and implemented as it is expected; and therefore, the research has been carried out on the opinions of university administrators’ on glocal leadership and its implementations. To conduct the research, interviews were carried out with the administrators at a public institution. After these interviews, content analysis was applied by coding and categorizing the data. In consideration of the findings, it has been concluded that university administrators’ conceptual understanding of glocal leadership has not been adequate and up to the desired level; however, administrators tend to balance global and local issues in their applications.

**Key Words :** Global, local, glocal leadership, university administrators

**Advisor:** Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin, Hacettepe University, Department of Education Sciences, Division of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

## ETİK BEYANNAMESİ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

Özlem GÖK

Araştırma konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar tüm süreçlerde destek ve katkılarını esirgemeyen, bana yol gösterip yanımda olan sevgili hocam Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e en içten saygılarımı ve teŐekkürlerimi sunuyorum.

ÇalıŐmamı değerlendiren, emek ve katkılarıyla zenginleŐtiren sayın hocalarım Prof. Dr. Temel alık, Prof. Dr.Filiz Bilge, Doç. Dr. Őaduman Kapusuzoğlu ve Doç. Dr. Eda Grlen'e teşekkür ederim.

Bu süreçte beni yalnız bırakmayıp destekleyen sevgili aileme ve tüm dostlarıma teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.3. Araştırma Problemi ve Alt Problemler.....	4
1.4. Sınırlılıklar.....	4
1.5. Tanımlar.....	5
1.6. Araştırmanın Kuramsal Temeli.....	5
1.6.1. Küreselleşme ve Glokal Yaklaşım.....	5
1.6.2. Glokal Yönetim Anlayışı ve Eğitim Liderliği.....	11
1.6.3. Üniversite Yönetimi ve Glokal Liderlik.....	39
2. YÖNTEM.....	45
2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	45
2.2. Çalışma Grubu.....	45
2.3. Görüşme Formu.....	47
2.4. Verilerin Toplanması.....	48
2.5. Verilerin Çözümlemesi.....	49
3. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	50
3.1. Küresel Farkındalık ve Uygulamalar.....	50
3.1.1. Eğitim Programlarında Küresel Yaklaşım ve Uygulamaları.....	52
3.1.2. Küresel Yaklaşımlar ve Yönetim Politikaları.....	56
3.1.3. Küresel Hedefler.....	59
3.2. Yerel Farkındalık.....	60
3.2.1. Yerel Gruplar ve Dinamikler.....	62
3.2.2. Yerel Beklentiler.....	64
3.2.3. Eğitim Politikaları ve Yerel Kaynaklar.....	67
3.3. Küreyerelleşme Uygulamaları.....	70
4. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	76
4.1. Sonuçlar.....	76
4.2. Öneriler.....	77
4.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler.....	77
4.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler.....	77
KAYNAKÇA.....	78
EKLER DİZİNİ.....	82
<a href="#">EK-1: Etik Kurul Onay Bildirimi.....</a>	<a href="#">82</a>

<u>EK-2: Orjinallik Raporu</u> .....	83
<u>EK-3: Görüşme Formu</u> .....	84
ÖZGEÇMİŞ .....	85



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: 20. ve 21. yy'da Değişen Yönetim Anlayışı ...	12
Tablo 2: Değişim Yönetimi ve Liderlik Davranışları.....	24
Tablo 3: Glokal Liderlik Davranışları .....	26
Tablo 4: Eğitimdeki Yeni Eğilimler ve Yönetici Rollerini .....	29
Tablo 5: Yönetici Görevleri ve Cinsiyetleri .....	46
Tablo 6: Yönetici Yaşları .....	46
Tablo 7: Yöneticilerin Mesleki Kıdemleri .....	47

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Küresel Tutarlılık – Yerel Duyarlılık Sistemi .....	13
Şekil 2. Küresel Farkındalık ve Küresel Uygulamalar .....	51
Şekil 3. Yerel Farkındalık.....	61
Şekil 4. Küre-yerelleşme Uygulamalarına İlişkin Görüşler.....	71

# 1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, amacına ve önemine, araştırmanın problem cümlesine, alt problemlerine, sınırlılıklarına, araştırmadaki ilgili kavramların tanımlarına ve araştırmanın kuramsal temeline yer verilmiştir.

## 1.1. Problem Durumu

21. yy.'daki yaygın kavramlardan biri olan "küreselleşme" olgusunun gerek iş dünyasını gerek günlük yaşantıları etkisi altına aldığı görülmektedir. Karip'e (2005) göre, küreselleşme boyutlarıyla ele alınması gereken bir kavramdır. Kavram olarak küreselleşme, bireylerin uluslararası dolaşımı, ticaret ve finansman ile iletişim ve bilişim boyutlarından oluşmaktadır. Bu açıdan, teknolojiden sağlığa, ekonomiden eğitime kadar pek çok alanda etkili olduğu görülen küreselleşme, araştırmalara konu olmaktadır. Bununla birlikte, küreselleşmenin ortaya çıkardığı yenilik ve pozitif değerlerin yanı sıra, olumsuz olarak algılanabilecek yönleri de araştırılan konular arasındadır. Küreselleşme bir teori olarak, küresel bir kültürün ortaya çıkışını anlatır. Toplumsal yaşamı yönlendiren bu küresel kültür kavramının başlıca olumsuz etkisi ise, farklılıkları yok sayması ve örgüt uygulamalarını standart olma ilkesine yönlendirmesidir.

Çağdaş bir yaklaşım olarak ele alınan küreselleşmenin olumsuz etkileri göz ardı edilmemelidir. Yukarıda da bahsedildiği üzere, küresel anlayışa göre, sınırlar ortadan kalkmakta ve uygulamalar, farklılıkları gözetmeksizin standart bir şekilde yürütülmektedir. Küresel düşünce yapısı, gelişme kapasitesi olan disiplinlerde, örgütün içinde bulunduğu çevrenin, kültürün, yapının ve değerlerin yok sayılarak iş performans kriterlerinin belirlenmesi ve belirlenen bu standart kriterlerin her ülke, kültür ve durumda aynı şekilde, değiştirilmeden uygulanmasını ifade eder (Begley ve Boyd, 2003). Standart uygulamaların bulunduğu bu anlayışın, farklılıkları yok sayma ve tek bir kültür oluşturma amacına odaklanmış bir düşünce yapısı olduğu söylenebilir.

Küreselleşme anlayışı, makro-sosyolojik konulara dayalıdır. Ancak, sosyal gerçeklikler açısından kullanılabilirliği ile ilgili sorular da yöneltilmektedir. Bu noktada, küreselleşmenin olumsuz yönlerinin giderilmesinde, global (küre-yerel) anlayışın, makro ilişkilerdeki kavramsal sıkıntıları ortadan kaldırmaya yardımcı

olacağı üzerinde durulmaktadır (Khondker,2004). Diğer bir ifadeyle, global yaklaşım, küreselleşmeye gösterilen tepkilere yanıt olabilecek bir kavram olarak düşünülmektedir.

Küre-yerelleşme olarak da Türkçe'ye çevrilen bu yeni yaklaşımın, küreselleşmenin benimsendiği ve uygulama açısından tüm alanlarda kendini göstermeye başladığı söylenebilir. Henüz yeni bir kavram olmakla birlikte Japonca'dan kazandırıldığı öne sürülen global kavramı ilk defa Roland Robertson tarafından kullanılmıştır. Bununla birlikte global (küre-yerel) kavramı, "bir karışım oluşturmak için, yerel ve küreseli bir araya getirerek oluşturma" anlayışı olarak açıklanmaktadır. Bu yeni anlayışın içeriğini en güzel açıklayan ifade ise, " Küresel Düşün, Yerel Hareket Et" söylemidir (Khondker, 2004). Bu yeni kavram, küreselleşmenin etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasının ancak yerel farklılıkların da dahil edildiği bir anlayışla gerçekleşeceğini savunan bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Global yaklaşımın, yönetim anlayışı olarak örgüt işleyişine dahil edilmesiyle birlikte stratejik değişiklikleri de beraberinde getirmesi uzmanların üzerinde durduğu konulardan biridir (Svensson, 2001). Küresel ve yerel özelliklerin dengelenmesi ve modüler ağların yönetimi gibi ögeler, yönetim boyutunda kavramla ilgili ele alınan konular olarak belirtilebilir. Küresel ve yerel arasında dengeyi kurma ve örgüt içindeki birimlerin yönetimi, aralarındaki iş bölümü ve iletişim gibi tüm modüler sistemlerin etkili bir yapı halinde işletilmesi yöneticinin sorumluluğunda olduğu düşünülen ögeler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, küre-yerel anlayışın tam anlamıyla benimsenip uygulanabilmesinin, örgüt yöneticisine ve sahip olduğu liderlik özelliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Küresel bir vizyon ve yerel değerlere duyarlılığa sahip olan bir örgüt yöneticisinin, küre-yerel anlayışın benimsenmesine ve örgüt içindeki uygulamalara yansımaya olanak sağlayan bir lider niteliğinde olduğu düşünülebilir.

Topluma yararlı bireyler yetiştirme amacıyla olan eğitim kurumlarının da, çağdaş yaklaşımları yakından takip ettikleri ve bu yaklaşıma ait uygulamaları programlarına dahil ettikleri bilinen bir gerçektir. İlkeleri ve amaçları doğrultusunda toplumsal yaşam üzerinde etkiye sahip olan eğitim kurumlarında da yöneticilerin global anlayışı benimsemeleri, çağdaş eğitim hedeflerine ulaşılmasına olanak sağlayabilir.

Çağdaşlaşma yolunda yapı taşlarından olan bilim ve bilimsel çalışmalar ise yüksek düzeyde eğitim veren üniversitelerde vurgulanan amaçlardandır. Bu nedenle, üniversite yöneticilerinin, kurumlarının sosyolojik etki ve konumunun farkında olarak stratejiler belirlemesi gerekir. Erçetin'e (2001) göre, 21. yy'daki değişkenler küreselleşme, yaşam boyu öğrenme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bu değişkenler, yükseköğretim kurumlarının da amaç, yapı, süreç ve diğer tüm boyutlarında değişime uğramasına yol açmaktadır. Üniversite yöneticileri de bu değişimi yakından takip ederek çağdaş yaklaşımları yönetim politikalarına yansıtmaya çaba göstermektedirler. Üniversitelerde, global liderlik özelliklerine sahip yöneticiler ve bu yöneticilerin önderliğinde oluşacak kurumsal bir global anlayış, hedeflere, değerlerden ödün verilmeden ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, üniversite yöneticilerinin global liderlik ve uygulamalarına ilişkin görüşleri araştırmaya konu olmuş ve çalışma bu doğrultuda desenlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

21.yy.'da küreselleşme yaklaşımının daha iyi uygulanabilmesi için etkili bir anlayış olduğu düşünülen global yönetimin, eğitim kurumlarını da etkisi altına aldığı söylenebilir. Eğitim alanında, konu ile ilgili sürdürülen çalışmalar olmakla birlikte, alan yazın tarandığında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Erçetin, Potas, Açıkalın ve Kısa (2011) tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Global Liderlik Ölçeği" ile Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin danışmanlığında tamamlanan Çakmaklı'nın (2011) "Global Liderlik ve Davranışsal Göstergeleri Üzerine Bir Çalışma: Bir Kamu Kurumu Örneği" başlıklı tezi bu konuların ve bu kavramların eğitim yönetimi konusunda tartışılabileceği anlamında esin kaynağı olmuştur. Araştırmanın amacı, global liderliği eğitim yönetimi ve eğitim örgütleri açısından tartışmaktır. Bu bağlamda, araştırma, global liderliğe ilişkin görüşlerin eğitim alanında tartışılması adına önemlidir. Bununla birlikte, üniversitelerin küreselleşme boyutu ele alındığında, yöneticilerin global liderlik görüşleri açısından önem taşımaktadır.

### **1.3. Araştırma Problemi ve Alt Problemler**

Bu araştırmada, “Üniversite yöneticilerinin glokal liderlik ve uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.Çalışmanın alt problemleri ve bu problemlerin alt boyutları şu şekildedir:

1. Üniversite yöneticilerinin küresel farkındalıkları kapsamında:
  - a) eğitim - öğretim programlarında,
  - b) kurumsal hedeflerde,
  - c) yönetim politikalarında küresel uygulamalar nelerdir?
  
2. Yöneticilerin yerel farkındalıkları kapsamında:
  - a) üniversiteyle etkileşimde bulunan yerel gruplar ve dinamikler nelerdir?
  - b) üniversite yönetimi gerektiğinde yerel gruplara ve dinamiklere kolay ulaşmakta mıdır?
  - c) yerel grupların ve dinamiklerin üniversiteden beklentileri nelerdir?
  - d) eğitim politikalarında yer verdikleri yerel kaynaklar nelerdir?
  
3. Yöneticilerin glokal (küre-yerel) uygulamaları kapsamında:
  - küresel standartlar ve yerel beklentiler arasındaki denge nasıl sağlanmaktadır?

### **1.4. Sınırlılıklar**

Araştırma, seçilen bir kamu üniversitesinde 2013 - 2014 akademik yılında görev yapmakta olan fakülte dekanları, yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

## 1.5. Tanımlar

Araştırmaya katılan yönetici grubu “Üniversite Yöneticileri” kavramı, 17789 sayılı Resmi Gazete’de yer alan 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu’nun 3. Maddesinde “Rektör, Dekan, Enstitü Müdürü, Yüksekokul Müdürü ile Bölüm, Anabilim Dalı ve Anasanat Dalı Başkanı” şeklinde tanımlanmıştır (www.yok.gov.tr).

İngilizce “glocal” kelimesinden gelen global terimi, Türkçe’de henüz yeni kullanılmaya başlanan bir kavramdır. Anlam olarak global, hem global hem lokal öğeleri ifade etmektedir. (www.oxforddictionaries.com)

## 1.6. Araştırmanın Kuramsal Temeli

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal içeriğine yer verilmiştir. Araştırma konusu ile ilgili ayrıntılı bilgi aktarımı sağlamak için ilgili kavramların açıklanması ve konu ile ilgili yapılan araştırmalar bu bölümün içeriğini oluşturmaktadır.

### 1.6.1. Küreselleşme ve Global Yaklaşım

Toplumsal yaşam hızlı bir değişim ve gelişim içindedir ve örgütsel yönetim anlayışının da bu süreç içinde kendini yenilemesi ve gelişen çağa uyum sağlaması gerektiği yaygın bir inanıştır. Teknolojinin, ekonomik ve siyasi dönüşümlerin, toplumsal hareketlerin hız kazandırdığı bu değişim sürecinin en önemli sonucu ise çoğu kez sosyolojik bir kavram olarak da ele alınan küreselleşme (globalleşme) olgusu olarak düşünülmektedir.

Küreselleşme kavramına yönelik pek çok tanım bulunmasına rağmen, herkesin hemfikir olabileceği tek bir tanımlama yapmak oldukça zordur. İş dünyasında yaygın ve popüler olan bu yaklaşım için yapılan tanımlamalarda, ortak kavramlar olarak değinilen noktalar, dünya çapında standartlaştırma, homojen olma, bir araya getirme ve koordinasyondur.

Küreselleşme, uzmanlar tarafından pek çok farklı odak noktalarına dayandırılarak tanımlanan bir kavramdır. Oxford Sosyoloji sözlüğünde küreselleşme teorisi, çeşitli kültürel ve sosyal gelişmelerden ortaya çıkan, küresel bir kültürel sistemin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Khondker,2004).

Çağdaş toplumsal yaşamı etkileyen bu yaklaşımdaki en temel öge, tanımlarda da belirtildiği gibi bir ve standart olma, sınırların ortadan kalkmasıdır. Çağdaş yaşamın her noktasında bu amaca ulaşmayı hedefleyen ve çalışmalarını bu doğrultuda düzenleyen örgütler olduğunu söylemek mümkündür.

Küreselleşme, artık dünya çapında kabul edilmiş, çağdaş ekonomi yaşamının bir gerçeğidir. Ekonomi temelli bir yaklaşım olmasına rağmen, Spring (2008) kavramın diğer alanlara da yayıldığını ve insanların yaşamlarını büyük oranda etkileyen kültürel ve politik değişimleri içerdiğini belirtmektedir. Küreselleşme, sadece iş dünyasında ele alınan bir yaklaşım olmanın ötesinde, içeriği ile diğer çalışma disiplinlerini de ilgilendiren bir anlayıştır. Örneğin, çağdaş sosyolojik yaklaşımlardan biri olarak ele alınan küreselleşme, makro sosyolojik gelişmelerin ve ilgili diğer alanların bir mirasçısı olarak görülmekte ve teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel karşılıklı ilişkilerin bağlanırlığını ortaya koymaktadır (Khondker,2004). Yaklaşımın tanıttığı önermelerle, dünya artık farklı gruplardan oluşan küçük bir köy haline gelmektedir. Bu hedef ve ideale ulaşmak için ise, toplumsal yaşamın tüm alanlarında küresel ilkeler benimsenmekte ve etkili bir şekilde uygulama çabasına girilmektedir.

Marginson'a (1999) göre, küreselleşme, ticaret ve finansman, iletişim ve bilişim teknolojileri, bireylerin uluslararası dolaşımını, küresel toplumlar ile ideolojik ve ortak sembollerin-imajların oluşumunu da içinde barındırır. Bununla birlikte, küreselleşme, ülkeler arası ilişkilerin kuvvetlenmesi ve daha yakın bağımlılıkların oluşması, ekonomik, toplumsal ve kültürel yaşamın ulus devlet temelli olmamasını ifade etmektedir. Bu süreçte, küresel olanın, yerel ve ulusal olan üzerinde etkili ve baskın olduğu ifade edilmektedir.

Karip'e (2005:198) göre, *"Bu etki, her zaman tek yönlü olmamakla birlikte, güçlü ve baskın olan küreselin eğitim sisteminin tüm öğeleri dahil olmak üzere dünyanın her yerinde günlük işleyişi ve yaşayışı etkileme potansiyeli vardır"*.

Global standartları yakalayabilmek için yönetsel bazda ve örgüt yapısında da değişim göz önünde bulundurulmakta ve standartlaşma adına çeşitli etmenlere büyük önem verilmektedir (Higgs ve Rowland,2009). Örgüt yapıları, amaçları ve işleyişleri bu standart yaklaşım anlayışı benimsenerek tekrar düzenlenmekte ve böylelikle örgütler küreselleşme akımındaki yerlerini almaya çalışmaktadırlar.



Örgüt içindeki düzenlemelerin yanı sıra, küresel hedeflere ulaşmak ve uygulamaları etkili bir şekilde yürütmek için küresel düşünce yapısı ve amacının da örgüt içinde net bir şekilde anlamlandırılması gerekmektedir. Bu açıdan, en önemli görevin örgüt yönetimine düştüğü söylenebilir.

Yaklaşımın temelinde bulunan global düşünce yapısı, gelişme kapasitesi ile bir ülkenin, kültürün veya durumun ilkelerine bağlı olmayan iş performans kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterlerin farklı ülkeler, kültürler ve durumlarda uygun şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Begley ve Boyd, 2003). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, genellikle çok uluslu olma kavramı ile karıştırılan küreselleşme anlayışında aslında bir ve standart olma vurgusu yapılmaktadır.

Örgütsel yönetim anlayışını küresel anlamda standartlaştırmaya yönlendiren bu anlayışın önemli faydalar sağlayacağına düşünülmektedir. Üzerinde çok tartışılan bu faydaları şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Maliyet tasarrufu
- Planlama ve kontrol kolaylığı
- Tek ve standart bir imaja sahip olma
- Geliştirilmiş kalite
- Global kaynaklar

Bu avantajların yanı sıra, global standartlaştırma yaklaşımının bazı dezavantajları olduğu da yönetim bilimciler tarafından üzerinde durulan bir konudur. Küresel strateji, temelinde barındırdığı “Standartlaştırma” yaklaşımı gereği yerel duyarlılığı yok saymakta ve bu nedenle oluşturulması ya da başarıya ulaşması güç bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bir alanda başarılı olmuş değişim stratejilerini tüm global örgütlerde uygulamak hatalı bir yaklaşımdır (Stace, 1996).

Global anlayışın günümüzde geldiği nokta ise, sadece standart ve evrensel olan değil, aynı zamanda yerelin de dahil olduğu bir anlayış olarak belirtilebilir. Diğer bir ifadeyle, 21. yüzyıl küresel yapı anlayışı, ne zaman tutarlı global standartlar oluşturmak, ne zaman yerel ve kültürel özellikleri, etkileşimleri değerlendirmek gerektiğinin farkına varıldığı bir anlayıştır (Cohen, 2010). Böylelikle, bu yeni küresel anlayışla, aynı anda hem küresel hem de yerelin beklentilerini karşılamak durumunda kalınmakta ve kültürler arası farklılığı tolere edebilen ve bu anlamda

farkındalığı olan, farklılıkları bünyesinde sentezleyebilen örgütlerin oluşmasına imkan sağlanmaktadır.

Son zamanlarda, özellikle ekonomi ve işletme alanında çalışmalar yürüten uzmanlar, küresel yaklaşım doğrultusunda başarılı olabilmek için, yerel özelliklerin, değerlerin, koşulların ve durumların göz önünde bulundurulduğu bir stratejinin benimsenmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Küreselleşmenin, ancak global ve lokal özellikler arasında bir denge sağlandığında uygulanabileceği düşüncesi benimsenmeye başlamıştır. Çağdaş küresel yönetim anlayışını farklı bir alana taşıyan, küresel ve yerel değerleri bir arada harmanlayan bu yeni yönetim stratejisi ise glokal anlayış olarak adlandırılmaktadır.

Glokal terimi Japonca kökenli bir kelimedir. İngilizce'de ilk defa, sosyolojinin farklı alanlarında çalışan ve Japon toplumuna ilgisi olan Profesör Roland Robertson tarafından kullanılmıştır. Japonca'dan kazandırılan bu kavram, öncelikle pazarlama uzmanları tarafından Japon ürünlerin yerelleşmesi, yerel talebe uygun olması, ancak uygulama ve erişimde küreselleşmesini açıklamaktadır (Khondker, 2004).

Küresel yaklaşımın bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilecek, küresel değerlerin yerel değerlerle harmanlanıp hayata geçirilmesi olarak da ifade edilebilecek olan bu yönetsel yaklaşımın benimsendiği durumlarda, etnik yapıyı etkileyen kültür ve kimliğin de etkilendiği belirtilebilir. Küreselleşme, sadece geniş çerçeveli bir oluşum değil aynı zamanda, bölgesel ve yerel uygulamaları da etkileyen bir yaklaşımdır (Brooks ve Normore, 2010). Bununla birlikte küreselleşme, toplumların kültürel ve etnik de dahil olmak üzere küresel ve yerel değerlerin dengede tutulması ile değişmesine yol açmıştır. Toplumsal yaşamın değişimine sebep olan etmenlerden biri olarak kabul edilen küreselleşme yaklaşımının, toplumsal yapı üzerindeki etkileri şu şekilde belirtilebilir:

**Sınırsızlaştırma:** Bu anlayışın öne sürdüğü sav şudur: sınırlar sadece coğrafi sınırlar değil, farklılıkların oluşturduğu bir sınırdır.

**Hiper Farklılaştırma:** Küreselleşme ve glokal anlayış için de kullanılan bu terimle anlatılmak istenen, aynı anda farklı gerçekliklere dahil olmanın, çoklu aidiyeti de beraberinde getirmesidir. Başka bir deyişle, toplum ne kadar çok farklı durum

içinde olursa, kendini o kadar farklı duruma ait hisseder. Bu durum, çoklu kültürlerin etkileşiminde göz önünde bulundurulması gereken bir konudur.

**Melezleme:** Küreselleşmede, kültürlerin melezleşmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Diğer bir ifadeyle, küresel bir ortamda, kültürlerin saflığının korunması pek de savunulamaz (Fujino,2010).

Toplumsal yapıda meydana gelen bu olumsuz etkiler nedeniyle, küresel hedefleri olan örgütlerin işleyişi, beklenen ölçülerde gerçekleşmemekte ve örgütleri yeni arayışlara, çıkış noktalarına yönlendirmektedir.

Glokal yaklaşım, küreselleşmenin bu etkileri sonucu oluşan ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı olumsuzlukları giderebilecek bir yanıt olarak değerlendirilmektedir. Bu yeni yaklaşımla, tüm yapının dünya çapında düzenlenmesi gerektiği ancak, ülkenin genel özelliklerinin ve kültürel değerlerinin göz önünde bulundurulması ve yerel değerlerden uzaklaşmadan evrensel standartları yakalayabilmenin de mümkün olduğu vurgulanmaktadır (Svensson,2001). Yerel değerlerin ve özelliklerin göz ardı edildiği bir stratejinin etkili olmadığı durumlarda, hem küresel hem de yerel değerlerin harmanlanmasıyla çağdaş normlara ulaşmanın mümkün olduğu ön görülmektedir.

Khondker, 1994 yılında, Robertson'ın küreselleşme ile ilgili kavramından yola çıkarak şu yargıya varmıştır: Yerelin aynı anda küreselleşmesi ve küreselliğin yerelleşmesi sorunu, makro – yerelleşme ve micro – küreselleşme, ikiz süreç halinde gösterilebilir. Makro yerelleşme, yerelliğin sınırlarını genişletme ve yerel fikirler ortaya koyma; mikro küreselleşme ise belli küresel süreçlerin yerel düzenlemelerin içine dahil edilmesi olarak nitelendirilebilir. Bundan dolayı, küreselleşme bir anlamda glokal yapıyı benimsemedir (Khondker,2004).

Çoğu alan için yeni olan glokal kavramına, çoğunlukla ekonomi ve işletme ile ilgili çalışmalarda yer verilmekte ve uzmanlar bu kavramı ekonomi alanına yönelik açıklamaya çalışmaktadırlar. Glokal yaklaşım uygulamalarının nasıl düzenlenmesi gerektiğini daha iyi kavrayabilmek için konu ile ilgili görüşlere ve tanımlara değinmekte fayda vardır.

Weber (2007) glokal kavramıyla ilgili şu tanımlamaya değinmiştir: Glokal gelişim, lokal ve globalin diyalektiğidir. Soyut bir kavramdır ve insanların çağdaş zamanlarda karşılaştığı çelişkileri ve kalıpları vurgulayan bir kavramdır. Bununla

birlikte global yaklaşım, sosyal değişimi genel ve kavramsal çerçevede anlamak ve açıklamak için yararlıdır.

Değişimin pek çok yeni kavramı ve oluşumu da beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, global yaklaşım, değişimin çerçevesini nitelendirmek için kullanılacak bir kavram olarak da ele alınabilir.

Küreselleşmeye bir alternatif olarak da düşünülen global yaklaşımın ana hatları, küreselleşmenin gelişmiş bir versiyonunun öne sürdüğü argümanlardan çokta farklı değildir. Kaçmaz'a (2010) göre, global yaklaşım küreselleşmenin farklı bir boyutu ve ona yöneltilen bir öneridir. Bununla birlikte Kaçmaz (2010:15), 21. yy dünyasında yerel ve evrensel kelimelerinin anlamlarını yitirdiğini ve evrensel ile yerelin bir araya gelmesini niteleyen "global" kavramının güncel kullanıma yerleştiğini vurgulamaktadır. Bu noktada üzerinde durulan ise, çözümün ne sadece yerel ne de evrensel olmasıdır.

Global yaklaşım, evrensel bir yapı oluşturmayı hedefleyen tüm örgütler için, gerçekçi ve uygulanabilir sonuçlara ulaşmalarında etkili bir yanıt olarak değerlendirilmektedir. Örgüt yönetimi ve yapısında bu yaklaşım yönünde yapılacak değişiklikler ve bu anlayışın benimsenerek uygulanması, evrensel standartlara ulaşmada doğru adımlar olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşme için ise, asıl gereksinimin böyle bütüncü bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda, bu yeni anlayışın dayandığı önermeler şu şekilde belirtilebilir (Khondker,2004:5):

- Çeşitlilik, sosyal yaşamın temelini oluşturur.
- Küreselleşme bütün farkları ortadan kaldırmaz.
- Tarihin ve kültürün özerkliği, gruplara, ister biz onları kültürler, toplumlar ya da uluslar olarak tanımlayalım, eşsizlik duygusu verir
- Global yaklaşım, küreselleşmenin, bütün farkları ortadan kaldıran bir yaklaşım olduğu korkusunu gideren bir kavramdır.
- Global yaklaşım, çatışmalardan ve gerilimlerden uzak bir dünya değil de, tarihsel temelli, karmaşık ama faydacı bir dünya görüşü anlayışını vaat etmektedir.

Glokal bir yapının örgüt içinde oluşturulmasında, özellikle örgüt yöneticilerinin izleyeceği politikalar büyük önem taşımaktadır. Glokal yaklaşımın gerekliliğini kavrayarak, yönetim işleyişini ve planlamasını bu yönde düzenleyen yöneticiler, örgüt bireylerinin de yaklaşımı benimseyerek aktif bir şekilde katılım göstermelerini sağlayabilirler.

Glokal yaklaşım için vurgulanması gereken bir diğer önemli nokta da, küresel ve yerelin dengelenmesinde önemli payı olduğu düşünülen yerel aktörlerdir. Bu aktörler, o bölgedeki sivil toplum kuruluşları, gruplar ve oluşumlar olarak değerlendirilebilir ve yerel gizil güçle birlikte, küreselle yerelin dengelenmesinde aktif rol oynadıkları düşünülebilir (Kaçmaz,2010).

### **1.6.2.Glokal Yönetim Anlayışı ve Eğitim Liderliği**

Küreselleşmenin olumsuz etkilerinin ortaya çıkardığı bu yeni yaklaşımın uygulamasında, kurulması gereken dengeler ve parametreler açısından yönetsel yeterliklerde de farklılıkların olduğu belirtilebilir. Bu farklılıklara ek olarak, küresel-yerel dengesinin kurulduğu bir yönetim yaklaşımında liderlerin değişen rolü de üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışmanın içeriği, genel hatları ile eğitim liderliği ve glokal yönetime ilişkin görüşler olduğundan bu konularla ilgili araştırmalara değinmekte fayda vardır.

#### **A. Glokal Yönetim**

Global bir yapı benimseyen örgütlerde en büyük zorluğun, global-lokal dengesini oluşturabilecek liderlerin yetiştirilmesi olduğu söylenebilir. Global hedefleri olan örgütlerde, liderler için, yerel değerleri ve yöntemleri örgüt süreçlerine dahil etmek ve ortak bir kültür oluşturmak güçtür. Bu açıdan, liderin rolünün, örgüt ve stratejiyi birleştiren bir kolaylaştırıcıdan daha kapsamlı olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Glokal yaklaşım kapsamında değerlendirilen bu yeni yönetim anlayışı ve rolü Sharma (2008) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

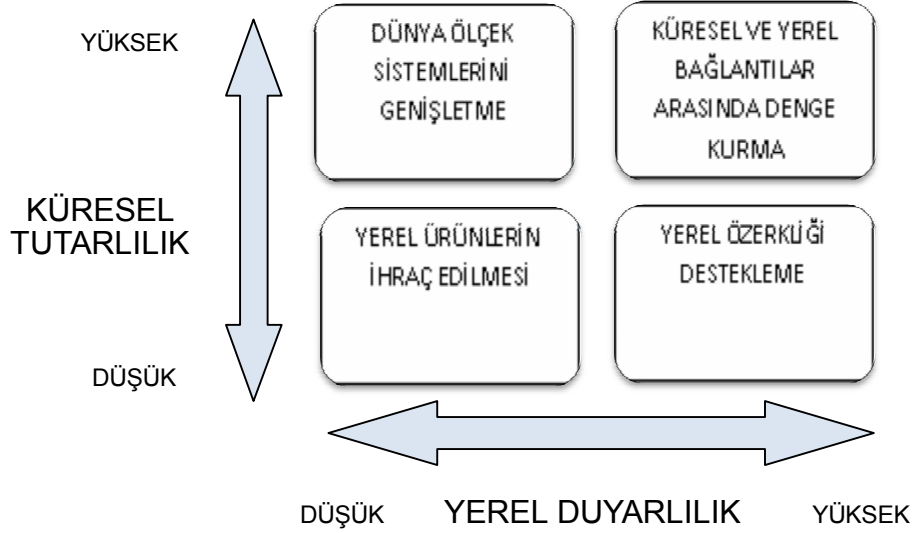
**Tablo 1. 20. ve 21. yy'da Değişen Yönetim Anlayışı ve Rolü (Sharma, 2008)**

<i>20.YY</i>	<i>21.YY</i>
ÜNİTER	FEDERAL / KONFEDERAL
MERKEZİLEŞMİŞ	GLOBALLEŞMİŞ VE YERELLEŞMİŞ
MERKEZ YÖNETİR	MERKEZ YÖNLENDİRİR
BÜROKRATİK	KATILIMCI
KUMANDA VE KONTROL	DUYARLI/ESNEK VE VATANDAŞLARA SORUMLU
GİRDİ KONTROL EDER	SONUÇ ÖNEMLİDİR
YUKARIDAN AŞAĞIYA SORUMLULUK	AŞAĞIDAN YUKARIYA SORUMLULUK
İÇTE BAĞIMLI	REKABETÇİ
KAPALI VE YAVAŞ	AÇIK VE HIZLI
RİSKE TAHAMMÜLSÜZLÜK	BAŞARI VE YETERSİZLİKTE SERBESTLİK

Glokal yaklaşım, küresel bir anlayış için önemli bir gereksinimdir. Başka bir deyişle, bir örgütün yada kurumun global varlığını büyütebilmesi için, lokal iş gücünü de değerlendirebilmesi gerekir. Bununla birlikte, coğrafi dağılım, kültürel farklılıkların farkına varmak ve örgütteki bireylerin iş gücünü birleştirerek, örgütün amaçları doğrultusunda yönetmenin başarıya ulaşmada büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Yönetim stratejilerinde bu başarıyı yakalayabilmek için, dünya çapındaki gelişmeler ve yerel değişimler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamdaki bir başarının, küresel tutarlılık ve yerel duyarlılık dengelerini sağlayabilmeye dayandığı vurgulanmaktadır. Küresel tutarlılık ve yerel duyarlılık dengelenmediği ya da birine fazla önem verildiği takdirde yönetimde sorunlar yaşanacağı öngörülmektedir.

Begley ve Boyd (2003), kurumsal bir global anlayış için evrensel ve yerel öğelerin nasıl dengelenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar uluslararası insan kaynakları yönetimi ve program geliştirme üzerine çalışmalarını, yöneticilerle görüşmeler yaparak yürütmüşlerdir. Yöneticilerle yapılan bu görüşmeler sonucunda yapılan analizler, kurum kültürü, ulusal kültür, insan kaynakları sistemleri ve bunlar arasındaki etkileşim üzerine odaklanmaktadır.

Araştırmada, örgütsel parametrelerde, küresel tutarlılık ve yerel duyarlılık arasındaki dengeyi daha iyi açıklayabilmek için aşağıda verilen şemaya vurgu yapılmaktadır (Begley ve Boyd, 2003).



**Şekil 1. Küresel Tutarlılık – Yerel Duyarlılık Sistemi (Kaynak: Begley ve Boyd,2003:27)**

Araştırmacılara göre, glokal anlayış, küresel ve yerel bağlantılar arasında kurulan denge ile oluşturulmaktadır. Buna ek olarak, küresel ve yerel arasında kurulması gereken dengenin, ideal bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır (Begley ve Boyd, 2003).

Yöneticiler için, glokal kapsamda hareket edebilme ve yasalaştırma, yani ne zaman küresel tutarlılık, ne zaman yerel duyarlılık veya yerel ve küresel bağlantıların dengesinin en iyisi olduğuna karar vermenin, zorlu bir eylem olduğu söylenebilir. Örgüt içindeki çeşitli gerilim öğelerini ele alarak yöneticiler, glokal anlayışın programa dahil edilmesini garanti edebilirler. Bu bağlamda, yöneticiler, yapı öğesini (global biçimlendirme-yerel esneklik), süreç öğesini (global standardizasyon-yerel özelleştirme) ve güç öğesini (global dikte-yerel yetkilendirme) göz önünde bulundurmalıdırlar. Yapı, süreç ve güç uyumlu bir düzenleme, global düşünce yapısının oluşması için yardımcı olabilir. Yöneticilerin, gerekli güç dengelerini kontrol edebilmeleri için, global düşünce yapısının yanı sıra, glokal bir anlayışa da sahip olmaları gerekmektedir. Begley ve Boyd'a(2003) göre, bu öğelerin dengelenmesinde şu yöntemler izlenebilir :

**Biçimlendirmeye Esnekliği Dengeleme:** Global ve lokal yapıdaki gerginliği rahatlatmak için yöneticiler iki yaklaşım kullanabilirler.

- **Modüler Ağlar:** Ne zaman resmi kurallara ve biçimsel yapıya dayalı eylemler gerçekleştirip ne zaman bağımsız davranılacağı ile ilgili bir sistem oluşturulmalıdır. Örgüt içinde, merkez odaklı bir anlayış yerine, karşılıklı etkileşim içinde bulunan bölgesel ağlar kurulmalıdır. Böylelikle, birimler arasında daha esnek bir düzen de sağlanmış olur.
- **Uygulayıcı Topluluklar:** Uygulamayı gerçekleştirecek topluluklar oluşturulmalıdır.

**Standartlaştırmayla Özelleştirmeyi Dengeleme:** Süreç gerilimi (tension), dağıtım yönetimi, üstünlük merkezi ve kurumsal vizyonla çözülebilir.

- **Yönetimin Dağıtımı:** Yöneticiler, bölgelerdeki ve birimlerdeki diğer yöneticilerin karar verme sorumlulukları ile uyumlu bir şekilde çalışır ve kararların uygulanması için kaynak sağlar.
- **Üstünlük Merkezleri:** Bir sonraki aşama ise, sorumlulukları ve kaynakları dağıtmaktır.
- **Kurumsal Vizyon:** Üst düzey yöneticiler, global anlayışta bir vizyona sahip olmalıdırlar. Bu vizyon, ilke ve uygulamalarla da desteklenen bir yaklaşım içermelidir.

**Global Prensiplerle Yetkilendirmeyi Dengeleme:** Bu süreçte, katılımcı karar vermenin, yönlemsel adaleti sağlamada etkili olacağı savunulmaktadır. Global prensiplerle, yönetim her yer ve koşulda adil olmayabilir. Bu gibi durumlarda, yerele ait bir takım değerlendirmelere de yer verilmelidir ve bu da ancak katılımlı bir yaklaşımla gerçekleşir. (Begley ve Boyd, 2003)

Global yaklaşımı benimsemiş bir örgütün, yapı, süreç ve güç öğeleri ile ilgili üzerinde durması gereken ise nerede esnek bir tutum sergileyeceği ve dengelemeyi nasıl gerçekleştireceğidir. Yetki dağılımı ve karar mekanizmasının etkili bir şekilde yürütülmesinin global bir örgüt yapısı için büyük önem taşıdığını söylemek mümkündür.



Yönetimsel bazda ele alınan diğer bir konu ise karar mekanizmasıdır. Değişim sürecinde, bu mekanizmanın, merkezden daha yerel oluşumlara aktarılması son zamanlarda üzerinde durulan bir konudur.

Glokal yaklaşım ile birlikte, karar mekanizmasının yeniden yapılandırılması ile ilgili farklı kavramlar kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Bu kapsamda kullanılan kavramlardan biri de özerk yönetimdir (decentralization). Kavramın içeriğine göre, özerk yönetim, mali, siyasi ve yönetim sorumluluklarının merkezin altındaki birimlere aktarılmasını kapsamaktadır. Özerk yönetim, merkeziyetçiliğin birebir karşıtı olarak düşünülmemelidir. Bu iki öge, birbirine zıt kavramlar olarak değerlendirilmeyip, tamamlayıcı öğeler olarak ele alınmalıdır. Glokal yaklaşım ise, bu noktada önemli bir role sahip olup, ikisi arasında dengenin kurulmasını sağlamaktadır (Sharma,2008).

Örgüt yönetim politikalarındaki bu yeni yaklaşımla ilgili yapılan araştırmalar karar verme mekanizması ve özerk yönetim kavramına odaklanmaktadır. Yerinden yönetimi ifade eden özerk yönetim kavramı, yetki dağılımının nasıl gerçekleşmesi gerektiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Sharma (2008) tarafından, glokal yönetimde vurgulanan özerk yönetim ile ilgili aşağıda belirtilen özellikler ve nitelikler ise ayrı bir önem taşımaktadır.

Özerk yönetim, idari, siyasi ve mali fonksiyonların bir karışımı olarak değerlendirilir. Bu nedenle özerk yönetimin planlanmasında, bu üç ögeye de yer verilmelidir. Yönetimlerde, özerk bir yapının planlanmasındaki önemli bileşenler şu şekilde belirtilebilir (Sharma, 2008:13)

- Finans işlemleri takip edilmelidir. Gelir artırma yetkisi, hizmet hüküm sorumlulukları kapsamında ilişkilendirilmelidir.
- Aydın kamuoyu oluşturulmalıdır. Anlamlı bir kamuoyu oluşturmak ve önceliklere karar vermek için yerel topluluğun doğru bilgiye erişimi sağlanmalıdır.
- Yerel öncelikleri oluşturmak için gerekli mekanizmalar bilinmelidir.
- İnsanların katılımı için güvenilir teşvikler sağlanmalıdır.
- Yerel önceliklere bağlılık göz önünde bulundurulmalıdır.

- Mali sorumluluğu korumak için örgütün alt birimlerine uygun teşvikler verilmelidir.

Kurumsal anlamda, özerk bir yapının benimsenmesi ile sorumlulukların dağıtılarak iletişimin ve yönetimin modüler biçimde yürütüldüğü söylenebilir. Yönetimin özerk bir yapı kazanmasıyla, birimler kendi sorumluluklarını taşıyarak örgüt amacına yönelik hizmet ederler. Bu noktada, sorumluluğun dağıtılmasına rağmen, tüm birimlerin ortak bir amaca ulaşmaya çalıştıkları belirtilebilir.

Özerk yönetim araçları politik amaçları destekler yönde planlanmalıdır. Karar mekanizmasının yönetimindeki özerk yönetim araçları şunlardır (Sharma, 2008:13) :

- Yasal kurumsal yapı
- İş dağıtım sorumluluklarının yapısı
- Yönetimin farklı kademeleri arasında çeşitli finansal dağılım
- Yönetimler arası transferler
- Merkezi yönetimin, alt birimlerin finansal hareketleri ile ilgili kontrol ve baskıları
- Yerel yönetim seçim kuralları

Yöneticilerin yeni dünya düzeninde, örgüt yönetimi için sahip olması gereken niteliklerden biri de küresel öğrenmedir. Küresel (global) öğrenme, bireyleri küresel bir toplumda karmaşık ilişkileri ve ekonomiyi anlamaya hazırlamaktadır ve bu yaklaşım, daha adil ve sürdürülebilir bir dünya için gereklidir.

Shah ve Young(2009:15), küresel öğrenmenin beraberinde getirdiklerini şu şekilde belirtmektedirler :

- eleştirel ve yaratıcı düşünme,
- farka yönelik farkındalık ve açık fikirlilik
- güç ilişkileri ve küresel anlayış
- iyimserlik ve daha iyi bir dünya için öğrenme

Global öğrenmenin bu getirileriyle, yöneticilerin farklılığa daha açık ve anlayışlı olmaları beklenmektedir. Böylelikle, oluşturulacak örgüt düzeninde farklılıklara yer verilebilir ve tüm sistem tek standart bir doğrultuda değil, farklılıklara karşı duyarlı bir şekilde tasarlanabilir.

### **A. Glokal Liderlik ve Eğitim Liderliği**

Eğitim kapsamında, çağın yeniliklerini yakalamak için evrensele açılmak ve yerelden uzaklaşmak sorun yaratabilecek bir uygulama olarak düşünülmektedir. Küresel ve yerel değerlerin dengede tutulduğu bir yönetim anlayışındaki eğitim sistemi, evrensel standartları kendi değerlerini de kullanarak yakalayan bireyler yetişmesine, yerel duyarlılığa yanıt verilmesine ve aynı zamanda küresel tutarlılığın da oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Glokal yaklaşımın, eğitim alanında da uygulanması gerektiğine dair uzman görüşleri bulunmasına rağmen, glokal yönetim anlayışının eğitimde nasıl oluşturulabileceği ile ilgili çok az çalışma ve araştırma bulunmaktadır. Tezcan (2002), Japonların “Bilinçli Küreselleşme” uygulamasını örnek göstererek, ulusal değerlerin küresel kültüre kabul ettirilmesi ve bu yolla küresel bir kültürün oluşturulması gerekliliğinin üzerinde durarak glokal yaklaşıma gönderme yapmaktadır. Böyle bir eğitim anlayışıyla, kendi ulusal değerlerini tanıyan - sahip çıkan, yaratıcı, yenilikçi bireyler yetişeceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, eğitim programları, nesnel bir içerikle sunulmalı ve geri bildirimlerinin küresel anlamda yerele nasıl fayda sağlayacağı ve bireylerin bu yaklaşıma göre nasıl yetiştirileceği üzerinde çalışılmalıdır.

Glokal anlayışla vurgulanmak istenen global standartlara ulaşmada yerel farklılıklara olan duyarlılık, özellikle örgüt liderlerinin değişim için istekli olması ile sağlanabilir. Bu noktada, glokal yaklaşımı benimseyecek bir örgütteki lider tutumları da önem taşımaktadır.

Yönetim dendiği zaman ilk akla gelen kavram “yönetici” iken, lider kavramı çoğunlukla stratejik bir görev olarak algılanmaktadır. Oysa liderlik sadece strateji planlamasını içinde barındıran bir konum olmasının dışında, oldukça kapsamlı ve yönetici ile aynı değerde ele alınan bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Birbirine yakın kavramlar olarak düşünölen “yöneticilik” ve “liderlik” arasındaki farklar, üzerinde durulan konulardan biridir. Erçetin’e (1997) göre, liderler, aktif tutumlar benimseyen, yeni değerler yaratan ve beklentileri farklılaştıran bireylerdir. Bununla birlikte, liderler, yeni hedefler ve eğilimler belirleyebilir, ihtiyaç, istek ve imkanlarla ilgili düşönceleri değıştirebilirler. Yöneticiler ise, görevlerini, insan ve maddi kaynakları bir araya getirdikleri, karar aldıkları ve strateji geliştirdikleri bir işlem olarak görürler. Yöneticiler, yürüttükleri bu işlem için, anlaşma, pazarlık, ödüllendirme ve ceza gibi yöntemleri kullanırlar. Ayrıca, mevcut konumlarını koruma isteği riske girmelerine engel olur. Ancak, liderler, yönlendirilmeye tepki gösterirler, çünkü zorunluluk reddettikleri bir kavramdır. Bunun yerine, coşku yaratmayı ve riske girmeyi tercih ederler, fırsatlar ve ödüller üzerinde dururlar. Yöneticiler, sınırlar koyup önceki örnekleri takip ederken, liderler, yeni yaklaşımlar oluşturabilirler.

Liderlik belki de insanların grup halinde yaşamaya ve ortak bir eylemi gerçekleştirmeye başladığından beri var olan bir kavram olarak düşünölebilir. Günümüzde ise, özellikle iş yaşamında kabul edilirlığı en yüksek niteliklerden biri olarak gösterilen liderlik, pek çok alanda başarının da göstergesi olarak ele alınmaktadır. Kavram içeriği gereği pek çok niteliği içinde barındırdığından, “lider”ler örgüt yönetiminde başrolü oynamaktadırlar.

Liderlik kavramı, diğer yaşam bileşenleri ile etkileşim halinde olan önemli öğelerden biridir. Liderlik ve yaşam birbirlerine dinamik bir yaklaşımla bağlıdırlar ve çeşitlilik, farklılık ve etkileşim için doğal bir ortam oluştururlar (Erçetin, Açıkalin ve Bülbül, 2013).

Örgüt yaşamına yön veren liderler, oluşturdukları yapı ile değışime hazır bir ortam yaratabilirler. Değişimle birlikte, farklılıklara olan hoşgörü artar ve böylelikle örgüt yapısı çeşitlilik kazanmış olur. Bu işlevleriyle liderler, yeniliğe açık ve hoşgörölü bir niteliğe de sahiptirler.

Liderlik farklı boyutlarla tanımlanmaya çalışılan bir kavramdır. Erçetin’e (2000) göre, liderliğin nasıl algılandığı, değerdendirildiği, liderlerden neler beklendiği toplumsal yaşamda meydana gelen değışiklikler ve zamana bağlı olarak farklılık göstermektedir. Liderlik boyutları, bilgi akımındaki gelişmelerle birlikte değışmektedir (Erçetin ve Düzer, 2008).

Daha öncede belirtildiği üzere oldukça kapsamlı ve içinde pek çok özelliği barındıran bir kavram olan liderlik için tek bir tanımlamaya ulaşmak oldukça güçtür. Liderlik tanımlarına ilişkin ortak noktalar şu şekilde belirtilmektedir (Erçetin, 2000a:12):

- *“Liderlik ve yöneticilik, birbirinden farklıdır.*
- *Liderlik, formal konuma bağlı değildir.*
- *Liderlik, politiktir.*
- *Liderlik, kültürelidir.*
- *Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir.”*

Tanımlarla ilgili ortak noktalarda da görülebileceği gibi, liderliği farklı açılardan değerlendirmek mümkündür. Tüm bu nitelikler, liderin örgüt içinde etkisini ortaya koymaktadır. Liderler, örgüt içinde etkileyen, yönlendiren ve yapıyı şekillendiren bireyler olarak ön plana çıkmaktadırlar.

Erçetin ve Hamedoğlu'na (2007) göre, küreselleşme yaklaşımı da liderliğe bakış açısını ve beklentileri etkilemiştir. Küreselleşmenin sonuçları ile birlikte lider, kapsamlı çalışma alanları oluşturan, çok boyutlu etkileyen, farklı çözümler üretebilen, farklılıklara karşı duyarlı ve milli değerlerin korunmasına önem veren bireyler olarak görülmektedir. Bu özelliklerle birlikte, küresel lider rolleri şu şekilde ifade edilmektedir (Erçetin ve Hamedoğlu, 2007:2):

- *Vizyon sahibi olmak*
- *Küresel okur-yazarlık*
- *Millilik*
- *Paylaşımçı liderlik*
- *Etik*

Toplumsal ve ekonomik temellere dayalı değişimlerde liderlerin aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi olması da beklenmektedir. Ponukalin'e (2014) göre, yönetimlerdeki yeni modern paradigma, yöneticilerin, sosyal yaşamı yönlendiren toplu zekayla ilişkili yönetim yapısını benimsemesine dayanmaktadır. Liderlerin, yenilikçi olmasının yanı sıra değişim yönetiminde de etkili olması beklenmektedir. Neyişçi ve Potas'a (2012) göre, liderlik etkililiği, liderlerin genel performansları, değişimi yönetebilmeleri ve etkileme kapasiteleriyle tanımlanır.

Toplumsal yaşamda oluşan yeni değerler eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Bu noktada, eğitim yöneticilerinin ve liderlerinin bu değişimi benimsemeleri, gerekli yapı ve kültürünü oluşturmaları gerekmektedir. Özden'e (2010) göre, eğitim yöneticileri bu değişim sürecindeki uyumun mimarları olmalıdır. Bilgi çağının eğitim lideri, bilimsel yaklaşım temelli eğitim öğretim programı oluşturabilen, yeni yaklaşımlarla yönetim anlayışı sergileyen ve gelişen yeni değerleri de okul kültürüne dahil edebilen bireylerdir.

Bilgi çağıyla beraber, rolü de değişen ve liderlik niteliklerini de taşıması beklenen etkili yöneticiler için vurgulanan bir diğer özellik ise vizyondur. Bir liderlik özelliği olarak vizyon, "*Örgüte ilişkin düşlenen, bir geleceği tasarlayabilme geliştirebilme ve paylaşabilme*" olarak tanımlanabilir. Vizyon, "*Varolanla, olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme*", "*Kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresindekileri harekete geçirebilme*", "*Sosyal örüntüleri geniş bir kapsamda algılayabilme*" ve "*Riske girebilmektir*"(Erçetin, 2000a:88).

Liderlik niteliklerine sahip örgüt yöneticileri için büyük önem taşıyan vizyon, global yönetim politikasının da yapı taşıdır. Vizyon sahibi bir lider, değişim ve gelişimin küresel değerler ve yerel duyarlılık arasında kurulan bir uyumla gerçekleşeceğini farkındadır. Yönetim politikalarını denge öğeleriyle şekillendirecek bir lider, vizyonuyla da yol gösterici olmalıdır.

## **Glokal Liderlik**

Liderlerin değişen rolüyle birlikte davranış özellikleri de uzmanların üzerinde durduğu konulardan biridir. Bu yeni liderlik yaklaşımına ilişkin araştırmalar yürütülmekte ve davranış ilkeleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Konu ile ilgili araştırmalara, bu çalışmanın da esin kaynağı olan,Erçetin, Potas, Açıklın ve Kısa (2011) tarafından geliştirilen"*Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği*" konulu çalışma örnek olarak gösterilebilir. Araştırmada, glokal liderliğin işlevsel boyutlarını içeren bir ölçek geliştirmek amaçlanmış ve glokal liderliğin işlevleri bu ölçeğin alt yapısını oluşturmuştur. Ölçek geliştirilirken, öncelikle boyutları belirleyebilmek için 110 öğrenciye glokal liderliğin işlevsel boyutları ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Elde edilen görüşlerin gruplandırılmasının ardından, glokal

liderliğin işlevsel boyutlarıyla ilgili 4 boyut ve 28 alt boyuta ulaşılmıştır. Boyutların ve alt boyutların belirlenmesiyle birlikte, global liderlik ölçeği 81 ilden, kamu kurumunda çalışan 271 yöneticiye uygulanmıştır. Global liderlik ölçeği kırk madde içermektedir ve çok boyutlu global liderlik ölçeği, yöneticilerin tanımlanmış eylemleri, dört zaman seçeneği arasından hangi sıklıkla gerçekleştirdiklerini bulmak için geliştirilmiştir. Elde edilen bulgular, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiziyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonunda, global liderlik davranışlarını ölçen 4 boyutlu ve 28 maddeli global liderlik ölçeği hazır hale gelmiştir. Ölçek, yöneticilerin global liderlik davranışlarını ne kadar sıklıkla gösterdiklerini ortaya çıkarmaktadır ve global liderlik davranışlarının geliştirilmesi için neler yapılabileceğini belirtmektedir.

Global liderlik davranışları, Çakmaklı (2011) tarafından yürütülen, Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa (2011) tarafından geliştirilen “Global Liderlik Ölçeği” nin kullanıldığı “Global Liderlik ve Davranışsal Göstergeleri Üzerine Bir Çalışma: Bir Kamu Kurumu Örneği” adlı çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada, “vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetimi, küresel okur-yazarlık, lokal okur-yazarlık” boyutlarından oluşan “Global Liderlik Ölçeği” ile 112 yöneticiye ulaşılmıştır. Çalışmada genel anlamda varılan sonuçlara göre, çalışmaya katılan yöneticilerin, “vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi ve lokal okur-yazarlık” boyutlarında davranış gösterme düzeyleri düşüktür. Bununla birlikte, yöneticilerin, “küresel okur-yazarlık” boyutu ile ilgili davranış gösterme düzeyleri de çok düşüktür. Çalışmada ayrıca, “cinsiyet, yaş, yetişilen yerleşim yeri, eğitim” açısından da global liderlik ve boyutlarına ilişkin algılarda farklılıklar bulunduğu ifade edilmektedir. Çalışmada varılan diğer sonuçlarla ilgili bilgiler özetle şu şekilde aktarılabilir (Çakmaklı, 2011: 59-61):

- *“Çalışmaya katılan yöneticilerin, global liderlik davranışlarını yeterince sergileyemedikleri söylenebilir.*
- *Genel global liderliğe ilişkin algılar “kadınlar” için “düşük” erkekler için orta düzeydedir.*
- *“Sosyal ağların yönetilmesi” nde erkek yöneticiler daha yüksek algıya sahiptirler. Bu durum erkek yöneticilerin ilgili kurumda iletişimi kolaylaştıran veya zorlaştıran etmenlere daha duyarlı olduklarının göstergesi olabilir. “Küresel okur yazarlık” ta erkekler daha yüksek algıya sahiptir. Bu durum erkek yöneticilerin uluslararası olaylara ve bunların olası etkilerine daha duyarlı olmaları olabilir. “Lokal okur-yazarlık” la ilgili erkek yöneticiler daha yüksek algıya sahiptir. Bu durum erkek yöneticilerin yerel özellikler ve değerlere ilişkin farkındalıklarının daha yüksek olduğunun ve bu özellikleri küresel değerlerle bütünleştirme konusunda daha etkili olduklarının göstergesi olabilir.*

- “Vizyon sahibi olma, sosyal ağların yönetilmesi ve lokal okur-yazarlık” a ilişkin algılar bütün yaş grupları için “düşük” düzeydedir.
- Yaş “küresel okur-yazarlık” alt boyutunun algılanışına ilişkin fark yaratmaktadır. Farklılık yaratan yaş grupları 26-35 ile 36-45, 26-35 ile 46-55 ve 26-35 ile 56-65 yaşları olmuştur. 26-35 yaşındaki yöneticilerin daha yüksek algıya sahip olmaları, yaşanan uluslararası olaylara duyarlılık göstermede sahip oldukları aracı becerilerin (İngilizce bilmek gibi) daha zengin olmasından kaynaklanıyor olabilir.
- Glokal liderliğe ilişkin algılar bütün kıdem grupları için “düşük” düzeydedir.
- Glokal liderlikle ilgili algılar, kasabada doğanlar için “orta” düzeyde; “il,ilce ve köy” de doğanlar için “düşük” düzeydedir.
- Glokal liderlik ile ilgili algılar, “il, ilce, köy” de yetişenler için “düşük” ; kasabada yetişenler için “orta” düzeydedir. Kasabada yetişen yöneticiler glokal liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.
- Eğitim düzeyi arttıkça yöneticiler glokal liderlik ve alt-boyutlarına ilişkin daha düşük algı sergilemişlerdir. Bunun nedeni daha eğitilmiş insanların kendilerini değerlendirirken daha fazla detayı göz önünde bulundurmaları olabilir.
- Glokal liderlikle ilgili algılar, lise mezunları için “orta” ; “lisans, yüksek lisans ve doktora” mezunlarının algıları “düşük” düzeydedir.”

Çakmaklı (2011) tarafından yapılan bu araştırmadan da görülebileceği üzere, glokal liderlik davranışları ve algısına yönelik çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, glokal liderlik algısı ve davranışlarını gösterme düzeyleri eğitim, yetişilen yer, kıdem, cinsiyet ve yaş açısından farklılık göstermektedir.

Glokal liderlik ve davranışları ile ilgili bir diğer araştırmada Higgs ve Rowland (2009) tarafından yürütülmüştür. Higgs ve Rowland (2009), değişim yönetimi ve liderlik davranışları üzerine, tek bir örgüt üzerinde örnek olay incelemesi gerçekleştirmişlerdir. Bu kapsamda, uluslar arası bir enerji şirketindeki yöneticilerle görüşülmüştür. Araştırmanın önermeleri ise şu şekilde belirtilmiştir:

- Temel ilkelerini yerel ihtiyaçlarla dengeleyen küresel yapıya sahip örgütler, değişim uygulamalarında, merkezi yönetimin baskın olduğu örgütlere göre daha başarılıdır.
- Değişimin karmaşık olduğunu kabul eden küresel örgütler, değişimi uygulamada, doğrusal ve dizgisel bir yaklaşım benimseyenlerden daha başarılı olurlar.



- Davranışları “Düzenleme” ve “Yaratma” yönünde hareket eden liderler,değişim stratejilerini uygulamada, lider merkezli yaklaşım benimseyenlerden daha başarılı olurlar.

Bu önermeleri araştırmaya yönelik veriler, çeşitli yöntemlerle toplanmış ve bütünleşik bir yol izlenmiştir. Farklı alanlardan ve farklı coğrafi konumlardan seçilen liderlerle mülakatlar, dokümanlar, ikincil veriler (örgütteki işçi doyum veya tutum ölçümlerinin sonuçları) ve değişim uygulamalarının başarısı ile ilgili yapılan toplu değerlendirmeler araştırmanın veri kaynağını oluşturmaktadır. Araştırma sonunda elde edilen bulgular ise Tablo 2'deki şekliyle özetlenebilir :

**Tablo 2. Değişim Yönetimi Ve Liderlik Davranışları (Araştırma Bulguları) (Kaynak : Higgs ve Rowland, 2009:52)**

<i>Yanıtlayan</i>	<i>İş Alanı</i>	<i>Global – Local</i>	<i>Değişim Başarısının Değerlendirilmesi</i>	<i>Baskın Lider Davranış</i>	<i>Baskın Değişim Yaklaşımı</i>	<i>Çalışanların Katılım Düzeyi</i>	<i>Açıklama</i>
<b>Lider A</b>	Operasyonlar	2	4	Kapasite Yaratıcı	Yetkici	Yüksek	Küresel sonuçları olan projeler yapan çok başarılı, ancak, tamamıyla yerel girdiler tarafından yönlendirilen bir kapasite
<b>Lider B</b>	Finans	3	3.7	Kapasite Yaratıcı	Yetkici	Orta	8 ülkede , ortak hizmetler servisiyle birleştirilmiş muhasebe servisi. Pek çok diyalog ve sözleşme. İlk başta değişim için dirence rağmen yıpranmama
<b>Lider C</b>	IT (Bilgi Tekn.)	5	3.0	Şekillendiren	Emir Veren	Düşük	18 ülkede uygulanan tek bir bilgi teknolojileri ve raporlama sistemi. Yeterince uygulama sonrası destek verilmemesi
<b>Lider D</b>	Yerel Bölge Yönetimi	2	4.0	Kapasite Yaratıcı	Gelişimci	Yüksek	Global bir örgüte, yerel bir şirketin entegrasyonu. Birleştirilmiş programa (absorptionagenda) bağlı kalırken, liderin, yerel örgütü global bir çerçevede ele alması ve temsil etmesi
<b>Lider E</b>	Bölgesel Yönetim	3	3.3	Kapasite Yaratıcı	Yetkici	Orta	5 ülkeyi bir araya getirmesi, yeni bir müşteri değer önermesi oluşturması.Liderden kaynaklı, kendinden yönetilen bir vizyon, bireylere şampiyon olmalarını söylemesi.
<b>Lider F</b>	Pazarlama	4	3.3	Kapasite Yaratıcı	Yetkici	Orta	Pazarlama fonksiyonlarının küreselleşmesi,, direk hissedilen sıkı merkezi kontrol.
<b>Lider G</b>	Tedarik Zinciri	2	4.0	Kapasite Yaratıcı	Yetkici	Yüksek	Stok biriminin, yerelden bölgeye tekrar yapılandırılması.Kilit nokta ise, tüm ülkelerde işteki çalışma değerinin katkısına/sonuçlarına inanan lider.
<b>Lider H</b>	Müş.İlişkileri Yönetimi	2	5.0	Kapasite Yaratıcı	Yetkici	Yüksek	İşin globalleşmesi, ağırlar ve bağlantıların kurulmasıyla güven ile işbirliğine yatırım yapılması ve sıkı yapının kombinasyonu ile tek ruh ve tek program (agenda) oluşturulması
<b>Lider I</b>	Perakende İş	4	2.0	Şekillendiren	Emir Veren	Düşük	Yerel sözleşmelere rağmen, perakende işinin globalleşmesi ve güçlü standardizasyon. Ancak, sözleşme, merkezi bir küreselleşmeye için iletişim ve iknadan fazlası.

**Notlar :** 1- 1 = Baskın bir şekilde yerel / 5 = Baskın bir şekilde global / 2- 1 = Düşük 5= Yüksek

Bulgular, genel olarak değişim yaklaşımı, liderlik davranışları ve global/lokal tartışmasındaki dünya görüşü arasında ilişki olduğu savını ortaya koymaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak, aşağıdaki deneysel sonuçlara varılmaktadır (Higgs ve Rowland, 2009:55).

- Dağılmayı, süreçlere ve insanlara karşı savunmak için, sadece, sağlam bir örgüt yapınız olduğunda küreselleşin.
- İlk başlarda, küresel uygulamalara ilişkin katı kurallar koyun ve onlara bağlı kalın.
- Sadece küreselleşmek için değil, durumun ne kadar karmaşık, çok mekanlı ve birbirini tekrar eder olduğunu fark etmek için, dinleyin ve yerel seviyede katılın.
- Yatay bağlantıların dikey bağlantılar kadar önemli olduğunu fark edin.

Bu sonuçların yanı sıra, araştırmada, değişimin liderler tarafından, global ve lokal dengesinde nasıl yönetileceği bir şemada şu şekilde belirtilmiştir:

**Tablo 3. Glokal Liderlik Davranışları (Kaynak : Higgs ve Rowland,2009:54)**

<b>LİDERLİK DAVRANIŞLARI</b>	
	<b>GLOBAL STANDARTLAŞTIRILMIŞ</b>
Yön ve üzerinde tartışılmayacak çerçeveyi belirler.	<b>GLOBAL</b> ↓ <b>GLOKAL</b> ↓ <b>LOKAL</b>
Kürelleşme yolunda katı, ikna edici ve tutarlı bir durum oluşturur ve yansıtır.	
Dinler ve anlar ancak küresel standardizasyondan ödün vermez.	
Anlaşmazlık yaratan iş veya rolleri ortadan kaldırır.	
İlişkiler kurar, ortak bir vizyon ve güven oluşturur.	
Küresel takıma, yerel geçmişi olan kişileri atar.	
Alt ve üst birimler arasında bağlantılı- tamamlayıcı global liderlik takımları kurmaya yatırım yapar.	
Sürecin ilk evrelerinde, dayanışma için koşullar oluşturur.	
Karşılıklı olarak performansların ölçülebildiği işler çerçevesinde global takımları oluşturur ve geliştirir.	
Farklı gruptaki insanları bir araya getirir ve bütün için düşüncelerini bekler.	
Tüm ülkelerdeki insanlarla birlikte çalışmaya teşvik eder ve ortak bir sorunu çözmek için yatay ağları destekler.	
Karşılıklı değerlendirilebilecek işler çerçevesinde yerel ilişkileri destekler.	
Açık ve esnek bir duruş sergiler.	
Yerel dinamikler hakkında fikir bildirir.	
Sınırların dışında dolaşır – Müşteriler hesap tablosunda değil, pazardadır.	
Yerel olarak yapılabileceklerle ilgili yetki aktarır.	

Bu araştırmalar ışığında, yöneticilerin global standartların yakalanması için, örgüt içi değişimi çok iyi yönetmesi beklendiği söylenebilir. Bunu gerçekleştirmek içinde, liderlerin, kapasite yaratmaları, örgütün global kapsamına hakim olarak yerel duyarlılığı da göz önünde bulundurmaları gerektiği sonucuna varılabilir. Glokal liderlerin diğer bir rolü ise, örgüt yapısını bu çağdaş anlayışa göre düzenlemektir. Begley ve Boyd'a (2003) göre, glokal yöneticiler anlayış olarak merkezi yönetimin olması gerektiğini bilmekte ve aynı zamanda, anlayışın diğer yöneticiler tarafından benimsenmesini, örgüt içindeki yapıyı, süreci ve gücü aktive ederek sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, glokal liderliğin nasıl algılandığının belli değişkenlere göre farklılıklar gösterebileceği araştırmalarda dikkat çekilen konulardandır.

### **Glokal Eğitim Liderliği**

Pek çok alanda yaygın olarak benimsenen küreselleşme olgusu, eğitim alanında çok üzerinde durulmamış ve araştırılmamış bir konudur. Bunun nedeni ise, kavramın eğitim alanı için soyut kalışı ve yerel eylemlere fazla bağlılığı olarak düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle, küreselleşmenin günlük okul işleriyle bağlantısının olmaması ve akut sorunlara çözüm olarak görülmemesi, bu anlayışın neden eğitim alanındaki çalışmalarda fazla yer almadığının açıklayabilir.

Küreselleşen dünyada karşılaşılan sorunlardan biri de, milli kültür ve değerleri koruyarak, çağdaş bilgi, beceri ve tutumlara sahip bireylerin yetiştirilmesidir. Bilgi çağında, bu niteliklere sahip bireyleri yetiştirmedeki en önemli görev ise aileye, topluma ve eğitim kurumlarına düşmektedir (Çalık ve Sezgin,2005).Eğitim kurumlarının değişim için üzerine düşen rolü, gelişmeleri yakından takip etmek ve uygulamalarına aktarmak olarak belirtilebilir.

Green'e (1999) göre, uluslararası alandaki, demografik, ekonomik ve kültürel gelişmeler, eğitim sisteminde de benzer değişimlerin ve etkilerin görülmesine yol açmıştır. Nüfusta, iş gücünde, teknolojiye ve ulaşımda meydana gelen değişiklikler ekonomik yapılanmayı etkilemekte ve bu gelişmeler eğitim sistemlerine de yansımaktadır.

Glokal yaklaşımın eğitim üzerindeki etkisi ve liderin rolüne değinmeden önce, küreselleşmenin eğitimde oluşturduğu değişimleri irdelemekte fayda vardır. Özden'e (2010) göre, aşağıda belirtilen öğeler bu değişimi nitelemektedir:

- Eğitim programları bilgi temelli olacaktır.
- Eğitim ortamı, analitik düşünme yetisine sahip çocukların yetişmesi için hazırlanacak ve böylelikle düşünen tartışan, araştıran ve değerlendiren bireylerin oluşturduğu toplumsal bir yapı meydana gelecektir.
- Yetişkin eğitimi, eğitimin bir parçası olacak ve sürekli eğitimleri desteklenecektir.
- Ders içerikleri teorik bilgiyi aktarma odaklı değil daha çok eleştirel düşünmeye, anlamaya ve irdelemeye yönelik hazırlanacaktır.
- Eğitim kurumları, öğrenciyi, öğrenmeyi öğrenmeye yönlendirecektir.
- Eğitimde, sadece belirli alanlarda değil çok yönlü zihin gelişimi hedeflenecektir.

Küreselleşme yaklaşımı, eğitim sisteminde, kendisini hem eğitim görenlerin hem de eğitim verenlerin yararlanabileceği uygulamalar ve program içerikleri ile hissettirmektedir. Bilgi ve deneyim paylaşımı esasına dayalı olan bu uygulamaların, bireylere ve eğitim hayatlarına yeni boyutlar kazandırdığı ve böylelikle gelişimlerine katkı sağladığı söylenebilir. Eğitim programlarında yer verilen küresel yaklaşım uygulamaları şu şekilde belirtilebilir :

- Öğrenci ve Öğretim Elemanı Değişimi
- Uluslararası Projeler
- Yaz Okulları

Özellikle Avrupa Birliği eğitim uygulamaları kapsamında ele alınan bu çalışmalarla elde edilmek istenen hedefleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Tezcan, 2002):

- Dil öğretiminin yaygınlaştırılması ile eğitim anlamında sınırların genişletilmesi
- Akreditasyona yönlendirerek öğrenci ve öğretmen hareketliliğinin desteklenmesi

- Eğitim kurumları arasında işbirliği oluşmasının sağlanması
- Ülkelerdeki eğitime ilişkin sorunlarla ilgili bilgi ve deneyimlerin paylaşılması
- Öğrenci değişim programlarının geliştirilmesi

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimler, eğitim kurumundaki yöneticilerin rolünü de başka bir noktaya taşımıştır. Bu süreçte, eğitim yöneticilerinden, öncelikle değişimi anlamaları ve dönüşümcü bir lider niteliğinde olmaları beklenmektedir. Küresel bilgi toplumunda, eğitim kurumu yöneticisi, biçimsel yürütmeyi sağlayan bir örgüt yöneticisinden çok, daha fazla inisiyatif almak durumunda kalan, değişimi anlayan ve yönetebilen, destekleyici bir kültür yaratan ve çalışanlarını motive eden bir eğitim liderlerine dönüşmektedir.

Balcı (2001), eğitim alanında meydana gelen değişimlerdeki eğilimleri ve yönetici rollerini aşağıdaki şekilde karşılaştırmaktadır:

**Tablo 4. Eğitimdeki Yeni Eğilimler ve Yönetici Rollerini (Kaynak :Balcı,2001:114)**

• Endüstriyel toplumdaki	• Bilgi toplumuna
• Zorlama teknolojiden	• İnsan yönelimli yüksek teknolojiye
• Ulusal ekonomiden	• Dünya ekonomisine katılmaya
• Kısa dönemlilikten	• Uzun dönemliliğe ilgi duyma
• Merkezîyetçilikten	• Yerinden yöneticiliğe
• Kurumsal yardımdan	• Kendine yardıma
• Temsili demokrasiden	• Katılımcı demokrasiye
• Hiyerarşik iletişim ve kontrolden	• Ağlara
• Gelişmiş ülkelerin ilgi ve çabalarından	• Gelişen ülkelerin ilgi ve çabalarına ilgiye
• Ya "o" ya "şu" düşüncesinden	• Çoklu seçme seçeneklerine doğru gerçekleşmiştir.

Yönetimi şekillendiren ve örgüt işleyişine yön veren 21. yy eğitim liderlerinin, toplumsal yaşamı her alanda etkileyen bu değişim sürecinde sahip olması beklenen özellikleri şunlardır (Özden,2010):

- Değişim yaratmak
- Değişimin hangi yönde olduğunu fark etmek
- Yeni düşünce yapısına ve davranış özelliklerine kolay adapte olabilmek ve bunların ortaya çıkarabileceği fırsatları yakalayabilmek

Küreselleşmenin eğitime yüklediği işlevlerden biri de, ekonomik ve kültürel tüm etkinliklerin aktif bir parçası olabilecek bireyler yetiştirmektir. Ancak, küreselleşmenin eğitimden beklentilerine yönelik çelişkilerde araştırmacılar tarafından vurgulanan bir konudur. Karip'e (2005) göre, *“Bir yandan dünya vatandaşı, evrensel değerlere sahip ve başkalarının değerlerine hoşgörü ile yaklaşabilen bireyler yetiştirmek beklenirken, diğer yandan ulusal ve kendi toplumsal değerlerinin her zaman olduğundan daha çok bilincinde olan bireyler yetiştirmek öngörülmektedir. Bu ikisi arasındaki dengenin kurulması hiç de kolay bir iş olarak gözükmemektedir”*. Bu ikilem ise, eğitimde, küresel ve yerel-ulusal arasındaki denge kurma temeline dayalı olan glokal yaklaşıma olan gereksinimi açık bir şekilde göstermektedir.

Balcı (2011:204-205), uygulaması zor olan bu glokal yaklaşım ile ilgili şu noktalara değinmektedir: *“...glokalleşme kavramı, yerel ve küresel güçlerin anlamlı bir bütünleştirilmesidir. Glokalleşme, eğitim liderlerinin pedagoji ve uygulamalarına ilişkin bilgi birikimi ve pratiklerinin geliştirilmesine imkan sağlayabilir”*.

Eğitim ve glokal yaklaşımla ilgili az sayıda kaynak ve araştırma olmasına rağmen, glokal perspektifin çağdaş eğitim liderlerinin hazırlık ve uygulamalarıyla ne kadar ilgili olduğu araştırılmakta ve öğrenciler için uygun ve yararlı eğitim deneyimleri oluşturup devam ettirmek için bilmeleri gereken birtakım glokal açılar olduğu vurgulanmaktadır. Brooks ve Normore (2010) tarafından, okur-yazarlık olarak ele alınan bu glokal yaklaşımla anlatılmak istenen ise, genel bir yetenek veya beceri değildir. Okur-yazarlık kavramı, aktif yurttaşlığı, yeni iletişim uygulamalarını ve bilgi teknolojilerini, eleştirel düşünmeyi, dilbilimi ve kültürel farklılık düşüncelerini kapsamaktadır.



## **Politik Okur – Yazarlık :**

Eğitim politikası, otorite, güç ve yetki üzerinde araştırma yapan uzmanlar, eğitim liderlerinin ve yöneticilerinin çoğunlukla yönlendirme, yönetme, idare etme gibi eğitimin resmi işlerin içinde sıkışıp kaldığını öne sürmektedir. Bu nedenle, bazı araştırmacılar, eğitim liderlerinin, politik okur-yazarlık olarak da adlandırılabilirler, bilgi temelli bir iş anlayışı, geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Politik okur-yazarlık, insanların, yurttaşlık rollerini en etkili şekilde yerine getirmelerine olanak sağlayan politik konuların ve politik süreçlerin anlayışı ve bilgisi olarak tanımlanabilir. Politik okur-yazarlık, etkili bir yurttaşlık eğitiminin temelini oluşturan, ana element olarak düşünölmelidir. Bununla birlikte, eğitim politikası yaygın olarak, eldeki kaynakların otorite, güç ve yetki yoluyla eğitimin farklı seviyelerine dağıtılması olarak ele alınmaktadır. Eğitim liderleri açısından, politik okur-yazarlık, yerel, ulusal ve uluslar arası kararları etkileyen bu süreçlerde, yetkili katılımcılar olarak nasıl davranacaklarını içeren bir anlayış geliştirme anlamına da gelmektedir.

Eğitim liderlerinin farkında olması gereken diğer önemli politik dinamiklerden biride, global yaklaşımın, merkezîyetçiliğin doğasını değiştirmesidir. Okul yöneticileri, orta sınıf yöneticiler olarak betimlenmektedir. Bu durumda, etraflarını çevreleyen bütün dinamikleri düşünmeleri önemlidir. Bununla birlikte, Fowler'a göre (2000), eğitim politikasının küreselleşmesi, bireysel farklılıkları, otoritenin tekrar demokratik dağıtımını, kişisel özgürlüğü, bireysel haklar ve fırsatlardaki çeşitliliği politik gündemin en üstüne taşır. Global liderler, yeni küresel oluşumlar etrafında yapılanmalı ve politik anlatımların ve katılımın sınırlarını genişleterek bir yapı oluşturmalıdırlar.

### **Ekonomi Okur – Yazarlığı :**

Eğitim liderlerinin ekonomi ile ilişkisinin genellikle okul bütçesini dengelemek ve eğitim kurumunun mali politikasını belirlemek ile ilgili olduğu düşünülür. Glokal anlayışta ise, eğitim liderinin değineceği ekonomik boyut, eğitim kurumunun tüm mali ve finansal hareketlerinin global ve yerel eğilimlerle ilişkilendirilerek yürütülmesidir. Bu nedenle, eğitim liderlerinin, global ekonomi alanında bilgi içeren mikro ve makro ekonomi anlayışına sahip olmaları önemli bir niteliktir.

Değişen rolü kapsamında ele alındığında, hesap verebilirlik niteliğiyle birlikte, yerel ekonomi hareketlerine ve dinamiklerine hakim olan bir eğitim lideri, örgütün çalışmalarını bu özelliklere göre tasarlayarak hem bireyler hem de toplum için fayda sağlayabilir. “Pazar hesap vermesi” olarak da adlandırılabilen özellik, 21. yy. eğitim liderinin önemli niteliklerinden biridir. Eğitim kurumlarının, toplumun diğer örgütleriyle daha bağlantılı ve karşılıklı etkileşim halinde olduğu bir konumda bulunması, aynı zamanda toplumsal ve ekonomik kalkınma aracı olarak da görülmelerine yol açmıştır. Bu nedenle, eğitim kurumlarındaki değişim, toplum kalkınmasına yönelik projelere bağlıdır ve izlenen yol iş dünyasındaki gelişmelerle ve istihdam tercihleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada, yerel iş verenlerle iyi ilişkilerin kurulması izlenecek strateji ağıısından önemlidir (Balcı,2011).

### **Kültürel Okur – Yazarlık :**

Eğitim liderliğinin, davranışsal normlarda, saklı varsayımlarda ve insan doğasında ortaya çıkan örgüt kültürünü etkilediği üzerinde durulmaktadır. Eğitim liderliği ile etkileşim halinde olan 12 kültür normu şu şekilde belirtilebilir (Brooks ve Normore,2010):

- Meslektaş dayanışması
- Tecrübe
- Yüksek beklentiler

- Güvenirlik ve inanma
- Somut destek
- Bilgi temellerine ulaşma
- Anlama ve kabul etme
- İlgi gösterme, kutlama ve memnun etme
- Karar vermeye dahil olma
- Önemli olanı koruma
- Gelenekler
- Dürüst ve açık iletişim

Glokal anlayış yapısındaki eğitim liderleri için, çoklu kültürlü eğitim ortamlarının varlığı, farklılıklar ve bu farklılıkların eğitim üzerindeki etkileri oldukça önemlidir. Ancak, gelişen ve değişen global bir kültür yapısının varlığı ve etkisi de yok sayılmamalıdır. Böyle bir makro kültür farkındalığına ek olarak, liderler ayrıca, alt kültür dinamikleri gibi belirli bir mikro kültürü de anlamalıdır. Araştırmalar, alt kültürlerin, okuldaki liderlik uygulamalarında güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Okullardaki alt kültür, genellikle doğal bir şekilde, sınıf seviyesinde ve büyük gruplar tarafından desteklenmeyen bazı değerleri paylaşan öğrenciler ve eğitimci arasında gelişir. Eğitim liderleri, uygulamalarının ve kararlarının, alt kültürlerin sinerjik olarak bir araya gelebileceği çevreyi oluşturmalarına, nasıl yardımcı olacağını düşünmelidirler.

#### **Ahlaki Okur – Yazarlık :**

Tuana'ya (2007) göre, ahlaki okuryazarlık, az yada çok yeterlik gerektiren ve yaşamda etik kararlar almamıza yardımcı olan belirli bilgi ve kabiliyetlerin öğrenilmiş olanlarıdır. Diğer bir ifadeyle, etik okuryazarlık bireyin doğuştan sahip olduğu değil, doğru becerilerin işlenmesiyle birlikte edindiği bir özelliktir.

Ahlaki okur-yazarlığın, sosyal olayları, sosyal adaleti, tarafsızlığı ve eşitliği incelemeye ve yorumlamaya kullanımının, paydaşlar arasında dostluk, uyum ve güven yarattığı düşünülmektedir. Bu durum, ahlaki kültürlü okullar, toplumlar ve bir dünya yararına, dönüşümcü ve etik açıdan sorumlu kararlar almayı gerektirir.

Çünkü, demokrasideki kamusal yaşam, sosyal değerlerle içi içe geçmiştir ve ahlaki okur-yazarlık olanakları, halkın, daha iyi bir toplum için kamu yararıyla ilgilenmeye başlamasını sağlar. Ahlaki okur-yazarlık, öğrencideki bilginin ve ahlaki değerlerin gelişimini teşvik eder ve ahlaki mantık için becerilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Ahlaki okur-yazar olmak için, eğitimciler, ister lokal, ulusal yada küresel olsun, ahlaki yargılarda bulunmadan önce, bilgilendirilmedeki tüm sorumluluğu kabul etmenin önemini bilmeli ve saygı göstermelidir.

Bazı kültürler, eşitlik ve saygı için aynı tanıma sahip gibi görünmeseler de, diğer moral değerler çoğu kültür tarafından paylaşılmaktadır. Bunlar, dürüstlük, eşitlik, saygı, sorumluluk ve ilgilenme olarak örneklendirilebilir. Eğitim liderleri, böyle bir söylem çözümlemesine dahil olarak, sorumlu lider anlayışını kavrayabilir ve okul sistemlerinde filtrelenebilecek ve ahlaki olarak bilgili yurttaşlarla etkileşim içinde bulunabilecek uygulamalar geliştirebilir (Brooks ve Normore,2010).Bununla birlikte, yeni dünya düzenindeki eğitim örgütlerinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, bireylerin ve yöneticilerin yaşamlarının, ahlaki ve etik inançlarının anlaşılması ve bu değerlere saygı duyulması büyük bir önem taşımaktadır. Yardibi'ne (2012) göre, yöneticiler, uzun zaman deneyerek kendi etik davranışlarını geliştirmektedirler. Tüm değerlerin bireysel olarak test edilmesinin ardından, bir araya getirilen etik davranışlar test edilir. Böylelikle, yöneticilerin sahip olması ve örgüte aktarması gereken etik değerleri ortaya çıkar.

### **Pedagojik Okur –Yazarlık :**

Pedagojik okur-yazarlık, pedagoji alan bilgisinin gelişmiş bir şekilde kavramsallaşması için bilişsel bir araçtır ve geniş anlamda ele alındığında, pedagojik olarak okur-yazar olmak, profesyonel eğitimci olmanın bütünleyici bir özelliğidir. Okur-yazarlık, bir anlamda da, öğrencileri, diğerlerinin algıladığı anlatımları benimsemek yerine, kendi bilgi anlatımlarını tasarlamaya yönlendirir. Böylelikle anlamlı öğrenme için gerekli olan, derin ve yansıtıcı düşüncenin kullanılması desteklenmiş olur ve akılda kalıcı, düşündürücü bir öğrenmeye de imkan sağlanır. Diğer okur-yazarlıklarla kuvvetli bağlarıyla birlikte, pedagojik okur-yazarlık, pedagoji alan bilgisi, öğretme ve öğrenme, ölçme ve değerlendirmenin pedagojik mantığının gelişimi için gerekli olduğu, etkileşimli bir kavramdır. Ayrıca, pedagojik okur-yazarlık, bu nedenle, okuyabilme, anlayabilme ve öğretme ve

öğrenme temeline dayalı mesleki bilgileri eleştirebilme yeterliğidir (Brooks ve Normore,2010).

Bu yeterlikle birlikte eğitim kurumunu yönetmesi beklenen eğitim liderleri, pedagojik açıdan anlamlı sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir ortamı oluşturmak için şu ilkeleri göz önünde bulundurmalıdırlar (Coughlin ve Baird, 2013):

- Araştırma ve yansıtıcı düşünceyi destekleyen protokoller oluşturmak
- Profesyonel öğrenme toplulukları kurmak
- Değişime adaptasyon ve gelişim için zaman vermek
- Öğrencilerden beklentileriyle karşılaştırma yapabilecekleri öğrenim deneyimleri oluşturmak.

### **Bilgi Okur – Yazarlığı :**

Bilgi okuryazarlığı, bilgi ihtiyacının farkına varma, bilgiye ulaşma, değerlendirme, etkin bir şekilde kullanabilme ve sunabilme becerisi olarak tanımlanabilir. Günümüz bilgi toplumundaki okuryazar kavramının doğal bir uzantısı ve süregelen çağdaş teknolojik değişimi, öğrenmenin en temel yöntemlerinden biridir. Değişimleri yakalayabilecek, bilgi edinme ve kullanma sürecini en etkili şekilde yürütebilecek bireyler yetiştirmeyi hedefleyen eğitim kurumları, politika ve alt yapılarını bilgi okuryazarlığına göre düzenlemelidir. Bu kapsamda bir eğitim kurumu oluşturmada en büyük rol ise öncelikli olarak, yöneticilere ve eğitim liderlerine düşmektedir. Bu nedenle eğitim liderleri için bilgi okuryazarı olmak büyük bir gereksinimdir.

Bilgi okuryazarlığı, öğretmenlerin, bilgi kaynaklarının kullanıcıları olarak, yorum yapabilme ve bilgili bir şekilde yargılarda bulunabilmelerini sağlar. Balcı'ya (2011) göre, günümüzde değişen yönetim anlayışı artık bilgiye dayalı karar verme yönündedir. Problem çözümü bilimsel çalışmalarla elde edilen bilgiler ışığında yürütülmelidir. Böylelikle eğitim liderleri, araştırma sonuçlarını değerlendirip kullanarak liderlik etmelidirler. Bu, aynı zamanda, bilgi üreticisi olarak, adil ve küresel bilgi toplumunun gereksinimi olan daha güçlü katılımcılar haline gelmelerine imkan sağlayacaktır. Bilgi okuryazarlığı, hem eleştirel anlayışı hem de aktif katılımı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ders programlarının oluşturulması ve

değerlendirilmesinde, çalışanların geliştirilmesinde ve öğrencilerin değerlendirilmesinde yine, yoğun çalışmalar sonucunda uzmanlar tarafından belirlenen okullar ve yüksek öğretim için bilgi okuryazarlığı standartları (ALA,2000) dikkate alınmaktadır (Bruce,2002).

### **Örgütsel Okur – Yazarlık**

Liderler, kendi örgütleri içinde, her zamankinden daha çok değişim aktörü olarak görülmektedir. Ancak, lider değişime uyum sağlamakta ve örgütler hala, global çağın zorluklarıyla mücadele etmektedirler. Bu noktada, eğitim liderlerinin, örgüt kuramlarının, sosyalleşme biçimlerinin ve liderlik uygulamalarının örgütsel dinamikleri nasıl etkilediğini bilmeleri gerektiği de açık bir gerçektir. Okuldaki politikaları anlayabilen öğretmenler ve yöneticiler, değişimi yürütme ve kolaylaştırmada daha başarılı olabilirler. Örgütsel dinamikler, sosyalleşme, davranış ve öğrenme ile ilgili araştırmalar, örgütlerde yaygın olan birkaç sosyal düzeni belirlemiştir. Bunlar arasında, örgüt kültürü, farklılık, değerler ve hedefler bulunmaktadır. Örgütün misyonu ve stratejik planlama sürecinde ortaya çıkan amaçlar, örgüt üyeleri ve çalışma grupları için yön ve hedef sağlar. Açık oldukları ve bireysel üyeler tarafından ya da kolektif olarak sahiplenildiği takdirde, hedefler, insan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireyler, bu hedeflere, yanıt verdikleri ya da içine girdikleri ölçüde değişeceklerdir. Bu değişikliklerin bir kısmı oldukça önemli etkilere sahipken, bazıları örgüt yaşamı üzerinde çok az bir etkiye sahiptir. Farklılıklar ise, kişilik, motivasyon, bilişsel stil, lider-izleyen stili, cinsiyet, etnik köken, sınıf, yaş, yeterlik, kıdem, örgütsel fonksiyon vb. açıdan olabilir. Bu farklılıkları anlamak ve değerlendirmek, başarılı bir işbirliği için gereklidir. Çağdaş anlayışta, eğitim lideri olsun olmasın, tüm yenilikçi liderler, örgütlerin ve dünyanın yararına, devrimsel değişimlerin toplumsal yaşamda ve iş alanlarında uygulanması gerektiğini bilmektedirler.

Tüm eğitim liderleri, okulun bir parçası olan rolleri yönetebilmek için bir yol haritasına ihtiyaç duymaktadır. Eğer liderler, örgüt süreçleri ile ilgili anlayışa sahip değilse, etkilemede başarısız olabilirler ve farkında olmadan, örgütsel etkililiği durdururlar. Örgütsel okur-yazarlık, eğitim liderleri için, katkıda bulunmaları ve örgütün dış dünyayla, karşılıklı etkileşim halinde oldukları görevlerde, başkalarıyla çalışıp doyum elde etmeleri adına gereklidir (Brooks ve Normore,2010). Balcı'ya

(2011) göre, eğitim liderleri dış çevredeki yerel beklentileri de karşılamalı ve hesap verebilir bir konumda olmalıdır. Bununla birlikte, eğitim lideri, örgüt içindeki bireylerin ve diğer paydaşların gelişimi için yönlendirmeli, teşvik etmeli ve işbirliği yapmalıdır.

### **Tinsel ve Dini Okur – Yazarlık :**

Liderler, paydaşların dini ve manevi açıdan benzerliklerine ve farklılıklarına ve bunların kendi liderlik davranışını nasıl etkilediğine önem vermelidir. Önemli bir konuda, din ve maneviyatın ilham vermesidir. Maneviyat, toplumsal kimliğin esasıdır ve yaşama anlam ve amaç katar.

Çağdaş bir eğitim lideri, dini ve dini birimlerin eksikliğini düşünmeden, her insanın manevi yaşantılarının olabileceği fikrine karşı hassas olmalıdır (Brooks ve Normore,2010).

### **Zamansal Okur – Yazarlık :**

Zaman kavramının, yaşamın her noktasında olduğu açık bir gerçektir. Ancak, bu çok üzerinde durulmamış eğitim liderliği ögesini anlamamanın, liderlere, daha başarılı bir şekilde planlamaya ve okullarda anlamlı değişiklikler yapmaya yardımcı olacağı düşünülebilir. En temel düzeyde, zamansal okur-yazarlık, insanların ve kurumların geçmişini, geleceğini ve şimdiki halini okuyabilme ve anlayabilme ile ilgilidir. Liderlik üzerinde çalışan bazı bilim adamları, örgütün tarihini bilmenin önemi üzerinde durmaktadır. Bir toplumun ve okulun tarihini bilmeden, liderler, eğitim kurumunun, devam eden ve gelişime olanak sağlamayan eylem döngüsünün içine saplanmasını göze alırlar. Glokal perspektifte düşünüldüğünde, tarihi, yerel, ulusal ve küresel boyutlarda anlamak ve bu tarihlerin nasıl birbirini etkilemekte olduğunu bilmek geçmiş hataların tekrar edilmemesini sağlar (Brooks ve Normore, 2010).

Aynı zamanda, eğitim liderlerinin, geleceği ön görmesinin de önemli olduğu üzerinde durulmaktadır. Geleneksel olarak, bu anlayışın, oryantasyon ve stratejik planlama ile sağlanacağı ifade edilir.

Günümüz eğitim yönetiminde belirtilen alanlarda global bir okuryazar olması beklenen eğitim liderlerinin, bu birbirinden farklı ve dinamik alanlar arasında bağlantı kurarak değişimin beraberinde getirdiği ihtiyaçları karşılayabilmesi öngörülmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında global bir eğitim liderinin şu özelliklere sahip olduğu söylenebilir :

- Yenilikçi bir vizyonla farklılıklara karşı duyarlıdır.
- Eğitim kurumunda oluşturmaya çalıştığı yönetim anlayışını politika bilgisi temeline dayandırıp bu doğrultuda kurumsal bir politika belirler. Politik konular ve süreçler konusunda donanımlıdır ve bu donanımı yönetim stratejilerine yansıtabilir.
- Kurum içindeki tüm mali ve finansal eylemleri küresel ve yerel eğilimlerle ilişkilendirir.
- Çok kültürlü eğitim ortamlarının farkındadır ve bu farklılıklara hoşgörü ile yaklaşır eğitim programlarına dahil eder.
- Toplumun ahlaki değerlerini bilir ve bu değerleri benimseyen bireyler yetişmesini sağlayacak program ve politikalar oluşturur.
- Etkili bir öğretim ortamı oluşturulmasını sağlar.
- Her bireyin bilgi erişimine olanak sağlar ve eleştirel düşünmeye yönlendirir.
- Dış dünyayla bağlantılı ve tüm örgüt süreçlerine hakim olabilecek bir yönetim anlayışı oluşturur.
- Dini farklılıklara ve manevi yaşantılara karşı duyarlı ve hassastır.
- Geçmiş, gelecek ve şu an'ı harmanlayan bir anlayışta strateji geliştirir. Geçmişten öğrenir, bugünü değerlendirir ve geleceğe yönlendirir.



### 1.6.3.Üniversite Yönetimi ve Glokal Liderlik

Değişim sürecinin yüksek öğretim kurumu olan üniversitelerde de etkili olduğu üzerinde durulan konulardan biridir. Erçetin (2001), yüksek öğretim kurumlarını etkileyen gelişmeleri şu şekilde ifade etmektedir :

1. Küreselleşme
2. Yaşam boyu eğitime artan gereksinim
3. Bilişim teknolojilerindeki hızlı ve yoğun gelişmeler

Yeni yüzyılın başlangıcından itibaren, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, yaşam boyu öğrenme ihtiyacı, küreselleşme ve küresel problemler, eğitim ve eğitim kurumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumları, değişim çabalarının ve konu ile ilgili araştırmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Küreselleşmenin en önemli sosyo–ekonomik ve politik sonuçlarından biri de, yüksek öğretim kurumlarına talebin artmasıdır. Bu talebin artması ve yükseköğretim kurumlarının çok boyutlu bir dönüşüm geçirmesinin sebepleri şu şekilde belirtilmektedir (Erçetin, 2006:19):

- Bilgi patlaması
- Küresel pazar ve ekonomiler
- Uluslararası rekabet ve işbirliği
- Sınırlı kaynaklar
- Çevresel sürdürülebilirlik
- Bilişsel devrim
- Demografik hareketlilik ve farklılaşan iş gücü
- Nedensiz saldırılar ve yeni savunma sisteminin oluşturulması

Bu gelişmelerle birlikte, küreselleşme, bilginin yeri ve anlamının değişimi ve bilgi üretim süreçlerinin farklılaşmasıyla üniversitelerin gelişmesine yol açmıştır ve tüm örgütleri olduğu gibi, yüksek öğretim kurumlarını da, stratejik bir arayışa yöneltmiştir. Teknolojinin hızla ve giderek yaygınlaşan kullanımı, ekonomik değişimler ve artan toplumsal dinamikler yüksek öğretim kurumlarının geleneksel yapı ve politikalarına meydan okumaktadır. Bu nedenle, değişim anlamında

küresel standartları doğru ve etkili bir şekilde yakalayabilmek için yükseköğretim kurumu ve özellikle çalışmada ele alındığı üzere üniversitelerde glokal bir yönetim anlayışının benimsenmesi önemlidir. Yönetimin glokal yönde oluşabilmesi için, üniversite yöneticilerinin glokal liderlik vasıfları büyük bir rol oynamaktadır.

Üniversite yöneticilerinde beklenen glokal liderlik davranış özelliklerine değinmeden önce, yüksek öğretim, üniversite ve üniversite yönetimi konularını açıklamakta fayda vardır.

Üniversite, Latince kökenli bir kelime olup, bütünlük, birlik, toplum ve cemaat anlamlarında kullanılmıştır. Günümüzde ise, üniversite genel olarak, birleştiren ve bütünleyen bir kurum olarak bilgi üretme ve yayma işlevini yerine getiren bir örgüt olarak değerlendirilmektedir ve tarihsel gelişimi göz önünde bulundurulduğunda evrensel bir eğitim kurumu olduğu söylenebilir (Bolay,2011).

Üniversite ve yüksek öğretim kurumu kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılabilen kavramlar olarak gözüktüğü de, 1981 yılında 17506 nolu Resmî Gazete’de yayınlanan 2547 no’lu Yüksek Öğretim Kanunu’nda açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır. Yükseköğretim kanununda, yüksek öğretim, *“Millî eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümüdür.”* ; üniversite ise, *“Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur.”* şeklinde tanımlanmaktadır. ([www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr](http://www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr).)

Yükseköğretim kurumlarının yapı ve işleyişinin düzenlenmesine yönelik olan 2547 sayılı kanunun 4. maddesine göre, yükseköğretimin amacı şu şekildedir:

*“a) Öğrencilerini;*

*(1) ATATÜRK İnkılapları ve ilkeleri doğrultusunda ATATÜRK milliyetçiliğine bağlı,*

*(2) Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,*

*(3) Toplum yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,*

*(4) Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,*

*(5) Hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,*

*(6) Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş,*

(7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetiştirmek,

b) Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak”

([www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr](http://www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr).)

Aynı sayılı kanunda belirtilen, yükseköğretimin planlanıp, düzenlendiği ve programlandığı ana ilkeler, bir yükseköğretim kurumu olarak üniversitenin de hangi temellere dayandırılarak yapılandığını göstermektedir. Yükseköğretim Kanunu’nda bu ilkeler şu şekilde belirtilmektedir :

“a) Öğrencilere, ATATÜRK inkılapları ve ilkeleri doğrultusunda ATATÜRK milliyetçiliğine bağlı hizmet bilincinin kazandırılması sağlanır.

b) Milli Kültürümüz, örf ve adetlerimize bağlı, kendimize has şekil ve özellikleri ile evrensel kültür içinde korunarak geliştirilir ve öğrencilere, milli birlik ve beraberliği kuvvetlendirici ruh ve irade gücü kazandırılır.

c) Yükseköğretim kurumlarının özellikleri, eğitim - öğretim dalları ile amaçları gözetilerek eğitim - öğretimde birlik ilkesi sağlanır.

d) Eğitim - öğretim plan ve programları, bilimsel ve teknolojik esaslara, ülke ve yöre ihtiyaçlarına göre kısa ve uzun vadeli olarak hazırlanıp sürekli olarak geliştirilir.

e) Yükseköğretimde imkan ve fırsat eşitliğini sağlayacak önlemler alınır.”

([www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr](http://www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr).)

Erçetin (2001a), 1998 yılında düzenlenen Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Organizasyonu tarafından düzenlenen Dünya Konferansı’nda yükseköğretimin amaçlarının şu şekilde tanımlanabileceğini belirtmiştir :

“Birey olarak insana ve topluma hizmet etmek

a) Araştırma ve sorgulama, b) eğitim ve öğretim, c) toplumun bütünüyle etkileşim ve işbirliği etkinlikleriyle toplum ve birey için daha iyi bir gelecek yaratmak.

Daha iyi bir gelecek yaratmak için a) küresel, bölgesel ve yerel sorunların çözümünde aktif olarak yer almak b) hoşgörü, uzlaşma, barış içeren bir kültürü küresel, bölgesel düzeyde geliştirerek, entelektüel ve ahlaki dayanışmaya dönüşmesini sağlama.

Bilgi üretmek, geliştirmek ve yaymak.

İnsanların yaşamları boyunca yararlanabilecekleri çeşitlendirilmiş, dirlik, esnek eğitim hizmetleri sunmak.

Kendi ve kendisinin öğretim elemanlarını kapsayacak biçimde eğitimin her düzeyini, her düzeyde görev yapan eğitimcileri değiştirip; dönüştürmek; eğitsel süreçlerinin kalitesini artırmak”.

Tüm bu amaç ve ilkelerden şu sonuçlara ulaşmak mümkündür:

- Üniversite, bilginin üretilmesi, yayılması ve bilimin geliştirilmesine hizmet etmelidir.
- Toplum, yeni gelişmeleri de takip ederek geleceğe hazırlamalıdır.
- Ülke ve dünya meselelerine çözüm getirmelidir.
- Kültürel değerlerin gelişmesini, korunmasını ve gelecek nesillere aktarılmasını sağlamalıdır.
- Toplumdaki bireylerin araştırmacı ve sorgulayan bir anlayışa sahip olmasına öncülük etmelidir.
- Tüm değişim ve dönüşüm hareketlerinin farkında ve eğitim – öğretim programlarında ve yönetim stratejilerinde tüm bu değişimleri göz önünde bulundurmalıdır.
- Bulunduğu çevre ile etkileşim halinde olup, hizmet etmeli ve değerlerinin korunmasını sağlamalıdır.

Üniversiteler, toplumsal yaşamı en fazla etkileyen ve yönlendiren eğitim kurumlarıdır. Bilimsel çalışmalar ve araştırmalarla, toplumun gelişimi ve değişimine öncülük etmektedir. Erçetin'e (2000b) göre, üniversitelerin başlıca işlevi, lider olmak ve 21. yy taleplerini karşılayacak liderleri yetiştirmektir. Bu temel işlevleri yerine getirmek de, üniversite yönetimindeki vizyoner liderlere bağlıdır. Bu bağlamda, vizyon sahibi olması beklenen üniversite yöneticilerinin taşıdıkları kişisel özellikler de önemlidir. Erçetin tarafından rektörlerin kişisel vizyonları üzerine yürütülen araştırmada, rektörlerin özellikle artan uluslararası faaliyetler ve küreselleşme ile birlikte, çevreleri ile iletişimlerini ve sosyal ilişkilerini geliştirmeye istekli oldukları görülmüştür. Araştırmada ayrıca, rektörlerin, dürüst, çalışkan ve saygılı olması gibi mesleki özelliklerinin üzerinde durulmaktadır (Erçetin, 2000b).

Toplumsal bir hizmet anlayışıyla, çağdaki değişimleri kapsamlı bir şekilde ele alan üniversitelerin, bu amaç ve ilkelerden de anlaşılacağı üzere dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden, yerel duyarlılığı yüksek, beklentilerin farkında olan bir kurum şeklinde düşünülmektedir. Bu amaçlarla, yöneticilerin, üniversitelerin yönetim anlayışında, yenilik ve değişimleri takip etmeleri için küresel düşünüp, bu yenilikleri uygularken de yerel hareket edecekleri bir strateji benimsemeleri gerekmektedir.

Stratejik bu yaklaşımı oluşturulmasında en büyük rol öncelikle üniversite yöneticilerine ve sonrasında da öğretim elemanlarına düşmektedir. Bu nedenle, özellikle yöneticilerin sergileyeceği global liderlik yaklaşımı, tüm kurumu ve yapısını, küresel yaklaşımın en iyi şekilde ele alınacağı bir anlayış için motive edici bir güç olacaktır. Global lider olarak algılanması beklenen yöneticilerin,

- küresel gelişmelerin farkında,
- yerel değer ve aktörleri yok saymadan program ve politikalarına dahil edeceği ve
- dünya standartlarında bir kurum hedefine bu yolla ulaşabileceği anlayışı ile strateji belirlemesi gerektiği düşünülebilir.

Üniversiteler, daha öncede bahsedildiği üzere yüksek düzeyde eğitim veren, araştırma merkezi ve bilimsel çalışma için en elverişli ortamın bulunduğu kurumlardır. Bu kurumların yöneticileri de, göreve geliş bakımından birer statü lideri olarak kabul edilir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, formal yetkilerden güç alan üst konumdadırlar. Formal yetkilerinin yanı sıra, içinde bulunduğu örgütten yada dış çevreden gelen sosyal ve yönetim bilgi ve becerisini ifade eden teknik yetkiler kazanması, yöneticiyi lider konumuna taşır (Korkut,1992).

Üniversite yöneticileri için ele alınması gereken önemli bir nitelikte vizyondur. Erçetin'e (2000b) göre, vizyon, 21. yüzyıl üniversitelerindeki yöneticilerin liderlik özellikleri kapsamında önemli bir boyuttur. Vizyon, üniversite yöneticileri, öğrenciler ve kurum için değişime rehberlik eder. Bununla birlikte vizyon, üniversitelerdeki beklentiler açık ve anlaşılır olduğundan, değişim iklimi oluşmasını sağlar. Erçetin (2000b:2-3), lider üniversite yöneticileri ve vizyonla ilgili şu özelliklere değinmiştir:

- Vizyon sahibi lider üniversite yöneticileri, üniversitelerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir. Sezgisel, duygusal ve entelektüel potansiyellerini üniversiteleri için yeni bir gelecek yaratmada kullanırlar.
- Vizyon sahibi lider üniversite yöneticileri, şimdiki koşulları, durumları ve hem kendi hem de üniversitelerinin imkanlarını değerlendirir ve bunu üniversiteleri için tasarladıkları geleceği oluşturmada bir basamak olarak görürler.

- Vizyon sahibi lider üniversite yöneticileri, başarıların ve yaşamsal davranışların değerini algılar ve güncel ölçütlerin ötesinde değerlendirirler. İnsanlar tarafından anlamlı bulunan her şeyin değerli olduğuna inanırlar ve bu algı ile üniversitelerini farklılaştırırlar.
- Vizyon sahibi üniversite liderleri, düşlerini, planlarını ve değerlerini üniversitedeki herkesle paylaşırlar. Bu aşamada, öğrencileri, öğretim üyelerini ve öğretim kadrosunun dışındakileri etkileyerek katılım göstermelerini sağlarlar. Böylelikle, üniversitede demokratik ve açık bir iklim oluştururlar.
- Vizyon sahibi lider üniversite yöneticileri risk alır ve yönetirler. İnsanları cesaretli olmaları yönünde teşvik ederler. Riskleri başarıya dönüştürmek için yeterince yaratıcıdır ve risklerin sonuçlarına katlanacak kadar sorumluluk sahibidirler. Sosyal yapılara karşı oldukça duyarlı ve yetki ve gücü diğerleriyle paylaşırlar.

Üniversite yöneticilerinin sahip olduğu vizyon, kurum geleceğinin yapılandırmasında öneme sahiptir. Lider üniversite yöneticileri, sahip oldukları vizyonla kurumun yapısı ve geleceğini şekillendirmektedirler. Bu nedenle, üniversite yöneticilerinin vizyon sahibi olmaları beklenmektedir.

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın nasıl yürütüldüğüne ilişkin detaylara yer verilmiştir. Öncelikle, araştırmanın hangi yöntemle ve nasıl bir çalışma grubuyla yapıldığına değinilmiştir. Ardından, veri toplama aracının içeriği ve bu aracın nasıl uygulandığına ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Son olarak, verilerin işlenmesi ve çözümlemesi ile ilgili bölümde, bulguların nasıl elde edildiği üzerinde durulmuştur.

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, insanların deneyimlerini nasıl yorumladıkları ve ne gibi anlamlar yüklediğini keşfetmeye olanak sağladığı, araştırmacının temel araç olması, sürecin tümevarımsal ele alınması ve zengin betimlemelerle açıklayıcı bir sonuca ulaştırması nedeniyle nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, insanların hayatlarını nasıl anlamlandırdıklarıyla ilgili bir yaklaşım sergileyen, anlamlandırma sürecinin ana hatlarını çizen ve insanların deneyimlerini nasıl yorumladıklarına odaklanan bir yöntemdir (Merriam,2013). Bu nedenle, yöneticilerin global liderliğe ilişkin görüşlerinin daha derinlemesine araştırılması için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırma, bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan yöneticilerden odak grup olarak belirlenen bir çalışma grubu ile yürütülmüştür. Bu nedenle, 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nda yer alan "Üniversite Yöneticisi" tanımındaki yöneticiler arasından yönetim ekibi olarak düşünülen bir grup ele alınmış ve bu bağlamda daha derinlemesine bilgiler elde edebilmek için fakülte dekanları, yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürleri yönetim ekibini oluşturmuştur.

Çalışma grubunda, toplam 18 yönetici yer almaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü gruba ait bilgiler şu şekilde aktarılabilir:

– **Yöneticilerin görevleri ve cinsiyetleri**

Çalışma grubundaki yöneticilerin görevleri ve cinsiyetlerine yönelik şu bilgiler verilebilir:

**Tablo 5. Yönetici Görevleri ve Cinsiyetleri**

YÖNETİCİLER	n	Erkek	Kadın
REKTÖR	1	1	-
DEKAN	8	7	1
YÜKSEKOKULU MÜDÜRÜ	5	3	2
MESLEK YÜKSEKOKULU MÜDÜRÜ	4	3	1
TOPLAM	18	14	4

Tablo 5’de görülebileceği üzere, araştırmadaki çalışma grubunda fakülte dekanlarının sayısı çoğunluktadır. Bununla birlikte, cinsiyet kriterine göre, çalışma grubunda erkek yöneticiler kadın yöneticilerin sayılarına oranla fazladır.

– **Yöneticilerin yaş grup aralığı**

Çalışma grubunda yer alan yöneticiler 36 – 51 yaşları arasındadır. Yaş aralıklarına ait bilgilerde şu şekildedir:

**Tablo 6. Yönetici Yaşları**

YAŞ ARALIĞI	
36 - 39	1
40 - 43	6
44 - 47	6
48 - 51	5
TOPLAM	18

Verilen bilgiler ışığında, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu 40 – 47 yaş aralığındadır. Ancak, 48 – 51 yaş aralığındaki yöneticiler sayıca daha azdır.



## – Yöneticilerin mesleki kıdemi

Çalışma grubundaki yöneticilerin mesleki kıdemleri 14 – 28 yıl aralığındadır. Mesleki kıdemleri aşağıda gösterildiği gibidir:

**Tablo 7. Yöneticilerin Mesleki Kıdemi**

KIDEM YILI ARALIĞI	
14 - 18	5
19 - 23	8
24 - 28	5
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, 19 – 23 yıllık mesleki deneyime sahiptir.

### 2.3. Görüşme Formu

Araştırma verileri, 3 boyutlu yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formunun boyutları, Erçetin, Potas, Açıklık ve Kısa (2011) tarafından geliştirilen “Glokal Liderlik Ölçeği”nin alt boyutlarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Görüşme formunda, görüşmecilere yöneltilen sorular ve alt boyutları şu şekildedir:

**Küresel Farkındalık:** Küresel ve sınırların ortadan kalktığı standartlara ulaşmak günümüz dünyasında önemli hedeflerden biridir. Eğitim kurumlarında ve belki de özellikle üniversitelerdeki eğitim-öğretim programlarında otorite, güç dağıtımı ve strateji geliştirme vb. yönetim politikalarının uygulanmasında yakalanan küresel standartların belirlenmesi, bu boyutta ele alınan konulardır. Bununla birlikte, gelecekte kurum adına hedeflenen küresel standartların neler olduğu ile ilgili bilgiler elde etmek, boyutun açıklık kazanması için araştırılacak alt boyuttur. Araştırmanın bu boyutunda ele alınan alt boyutlar şu şekildedir:

- Eğitim kurumundaki küresel yaklaşım uygulamaları nelerdir?
- Eğitim kurumundaki küresel yaklaşım uygulamalarında benimsenen yönetim politikası nedir?
- Eğitim kurumunun küresel hedefleri nedir?

**Yerel Farkındalık:** Üniversitenin içinde bulunduğu yerel ortam ve farkındalığının araştırıldığı bu boyutta, kurumun yerel çevre ile olan etkileşimi ve bunu çalışmalarına nasıl yansıttığı ile ilgili sorulara cevap aranmıştır. Bu bölüme ait alt boyutlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Eğitim kurumunun etkileşim halinde olduğu yerel aktörler ve dinamikler nelerdir?
- Yerel aktörlere kolay ulaşabiliyor mu?
- Yerel çevrenin eğitim kurumundan beklentileri nelerdir?
- Yerel kaynaklara eğitim politikalarında yer veriliyor mu?

**Küre-yerelleşme Uygulamaları ve Yönetimi:** Küresel standartlar ile yerel beklentilerin nasıl bütünleştirildiğine ilişkin görüşlerin araştırıldığı bu boyuta ait alt boyut şöyle ifade edilmiştir:

- Küresel standartlar ve yerel beklentiler arasındaki denge nasıl sağlanıyor?

#### **2.4. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanması için, araştırmanın yürütüldüğü üniversitede, Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 06.05.2014 tarihli 2014/50 Protokol No'lu etik kurul onayı alınmıştır. Veriler, 18 yönetici ile çalışma odalarında yüz yüze yapılan görüşmelerle elde edilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 20 – 25 dakika sürmüştür. Soruların yöneltmesinden önce, yöneticilere araştırma ile ilgili ön bilgiler sunulmuş ve ses kaydı için izin verip vermeyeceği sorulmuştur. Ses kaydı için izin veren yöneticilerle görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Ses kaydı yapılmasını istemeyen yöneticilerle not alma yöntemi ile görüşmeler yapılmıştır.

## 2.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerle yüz yüze yapılan ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmeler, sonrasında çözümlenerek araştırmaya dahil edilmiştir. Kayıtların çözümlenmesi esnasında, görüşme yapılan her bir yönetici için (Y) kodu kullanılmıştır. Görüşmelere dair çözümlenmeler, nitel araştırma yöntemlerinin analizinde kullanılan ve verilerin indirgenmesi için güçlü bir yöntem olan içerik analizi ile incelenmiştir. İçerik analizi ile,metin içindeki kelimeler kategorilendirilerek, sistematik ve yinelenebilir bir teknik oluşturulması sağlanmaktadır (Stemler, 2001).Bu nedenle, görüşmelerden elde edilen ham verilerden içeriklerine göre kodlama yapılarak, kategoriler belirlenmiş ve bu kategoriler altında sınıflandırılarak anlamlı bir hale getirilmiştir.Yapılan kodlama sonunda ise, araştırma verileri şu kategoriler altında aktarılmıştır:

### ➤ **Küresel farkındalık ve uygulamalar**

- Eğitim öğretim programları
- Yönetim politikaları
- Küresel hedef

### ➤ **Yerel farkındalık**

- Yerel aktörler ve dinamikler
- Yerel aktörlere ulaşım
- Yerel beklentiler
- Yerel kaynaklar ve eğitim programları

### ➤ **Küre-yerelleşme uygulamaları**

- Küresel standartlar ve yerel beklentilere ilişkin görüşler

### **3. BULGULAR VE TARTIŞMA**

Bu bölümde, araştırma verilerine ilişkin bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmada, her bir boyut ayrıntılı ele alınarak bulgular aktarılmaktadır.

#### **3.1. Küresel Farkındalık ve Uygulamalar**

Araştırmada, öncelikle küresel farkındalık ve kurumlar da uygulanan küresel yaklaşımlarla ilgili sorular ele alınmıştır. Kurum içinde eğitim-öğretimde hangi küresel uygulamaların yer aldığı, kurumun küresel uygulamaları ile ilgili yönetim politikası – yetki dağılımı ve görevlendirmeleri- ve kurumun küresel hedefleri sorgulanmış ve alt kategoriler halinde aşağıda belirtildiği şekilde özetlenmiştir:

KÜRESEL FARKINDALIK VE UYGULAMALAR				
YÖNETİCİLER	EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARI	YÖNETİM POLİTİKALARI	KÜRESEL HEDEF	AÇIKLAMALAR
Y1	Eğitim ve araştırma programlarında uluslar arası yayınların ve çalışmaların takibi	- Yurt dışı görevlendirmeleri - Öğretim Görevlisi-Öğrenci) ve çalışmaları	Uluslararası platformda ilk 10'a girmek	Uluslararası çalışmalar ve değişim hareketliliği yoğunlukta bir birim
Y2	Öğrenci değişim hareketliliği ve uluslararası çalışmalar	- Erasmus Koordinatörlüğü - Farabi Koordinatörlüğü - Fakülte Sekreterliği	Uluslararası öğrenci hareketliliğini arttırmak	Aktif uluslar arası çalışmalar ve değişim hareketliliğine sahip bir birim
Y3	Çeşitlilik farkındalığında bir eğitim programı	Uluslararası örgütlerle aktif işbirliği	Dünyayla ve insanlığın bütün birikimiyle bütünleşmeye hazır bir kurum olmak	Yeni bir birim
Y4	Ulusal ve uluslararası eğitim anlayışlarının sentezlenmesi	-Yetki devri. - Bölümler de kendi içinde yönetilmesi	Uluslararası eğitim sistemine akredite olabilmek	Yeni bir birim ve uluslar arası paylaşımlar daha çok klinik faaliyetlere yönelik
Y5	İçerik gereği, aktif bir işbirliği olmasa da uluslararası bir eğitim programı	- Erasmus Koordinatörlüğü - Mevlana Koordinatörlüğü - Farabi Koordinatörlüğü	Diğer ülkelere yönelik öğrenci potansiyeli oluşturmak	Yeni bir birim
Y6	Küresel ölçekte birçok benzerliklerin olduğu bir eğitim programı	Küresel ölçekte benzerliklerin olduğu bir yönetim politikası	Gelişmiş ülke standartlarında ve kurumsal kimlik ile öncü olmak	Aktif değişim hareketliliğine sahip bir birim
Y7	Ulusal ve uluslar arası bir müfredat	Koordinatörlükler	Daha yoğun bir değişim programı ve kaliteli mezunlar vermek	-
Y8	Uluslararası çalışmaların takibi ve programlara aktarılması	Yönetim kurulu sorumluluğu	Kültürel alışverişi arttırmak	Küçük bir birim
Y9	Uluslar arası projeler	Yönetim kurulu sorumluluğu	Branşla ilgili olarak Avrupa standartlarıyla eşit düzeye ulaşmak	Yoğun ve aktif uluslar arası çalışmaları yürüten bir birim
Y10	Bologna sürecine uyum ve AB projeleri	Bologna temsilciliği	Mesleki gelişim kazandırmak ve tanınırlık sağlamak	Fiziki donanım açısından mesleki gelişim açısından avantajlı bir birim
Y11	İKMEB ile uyumlu standart bir program	- Modüler ağ yönetimi - Her bölümde bir Erasmus ve Farabi Koordinatörlüğü - Erasmus ve Farabi koordinasyonundan sorumlu yönetim	Uluslar arası anlamda istihdamı arttırmak	Oluşturulan program ve yürütülen çalışmaların istihdam odaklı olduğu bir birim
Y12	Bologna süreci ve Erasmus gibi çalışmaları ile uyumlu ders içerikleri ve diğer çalışmalar	- Teşvik edici yönetim - Modüler ağ sistemi - Koordinatörlükler	Gelişmiş ülkelerdeki benzer kurumlarda aynı seviyeye ulaşmak	Aktif uluslar arası çalışmalar yürüten bir birim
Y13	Bologna Sürecine uyum ve uluslar arası akademik çalışmalar	- Yetki Devri - Koordinatörlükler	Uluslar arası eğitim ve aktörlerle kaynaşmak ve bunu öğrenciye yansıtmak	Yeni bir birim ve akademisyen gelişimine büyük önem verilmesi
Y14	Bologna Süreci ve diğer akredite sistemleriyle mevzuata doğrultusunda uyumlu programlar	- Mevzuat dahilindeki yönetim birimleri	Dünyada ilk %10 ve uluslar arası tanınırlık sağlamak	-
Y15	Branş gereği küresel içerikte, farklı kültürleri de barındıran bir program	- Yönetim kurulu - Erasmus koordinatörlüğü	Dünyada ilk 5 içinde olmak	Yeni açılan bir birim
Y16	Aktif değişim programı ve uluslar arası eğitim çalışmaları	- Yüksekokul koordinatörlüğü - Erasmus koordinatörlüğü - Farabi koordinatörlüğü - Mevlana koordinatörlüğü	Uluslar arası eğitim programlarını arttırmak	İlin küçük oluşu küresel standartlar için dezavantaj olduğu görüşünde bir yönetici
Y17	Uluslar arası mesleki programlar (IP), eğitim çalışmaları ve projeler	- IP ve Erasmus koordinatörlüğü	Daha fazla etkileşim ve daha iyi bir seviyeye ulaşmak	IP programına yoğun ve aktif katılım sağlayan bir birim
Y18	Değişim programları, uluslar arası projeler ve araştırmalar	- Yönetim kurulu - Koordinatörlükler - Gönüllü çabalar	Uluslar arası tanınırlık ve daha fazla uluslar arası işbirliği sağlamak	Yoğun araştırma ve proje çalışmaları yürüten bir birim

**Şekil 2. Küresel Farkındalık Ve Uygulamaları**

### 3.1.1. Eğitim Programlarında Küresel Yaklaşım ve Uygulamaları

Araştırmaya katılan yöneticiler, eğitim öğretim programlarında özellikle değişim hareketlerine ve uluslararası proje çalışmalarına ağırlık vermekte olduklarını, bu çalışmaların da bilgi çağında küreselleşme için gerekli adımlar olduğunu vurgulamaktadırlar. Bazı yöneticiler, Avrupa Birliği eğitim çalışmaları kapsamındaki değişim hareketlerinin yanı sıra branşlarına ait belli programlara ve çalışmalara yönelindiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin hepsi, eğitim faaliyetlerinde küresel boyutta bilgi paylaşımı odaklı çalışmaların yararlı olduğunu düşünmekte ve bu çalışmaların geliştirilmesi için yoğun kişisel çaba sarf ettiklerini belirtmektedirler.

Yöneticiler, eğitim faaliyetlerinde küresel standartlara ulaşmanın önemi üzerinde durmaktadırlar. 2. Yönetici'nin (Y2) konu ile ilgili görüşleri, yöneticilerin genel görüşleriyle ilgili etkili bir örnektir. Y2, eğitim öğretim programlarındaki küresel yaklaşımlar ve bunların uygulanması ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“...dünya küçük bir köy haline geliyor. Bilgi paylaşımı anlamında da herkes öğrendiğini başkalarıyla paylaşmalı. Bu başkaları yurt içinde de olabilir yurt dışında da olabilir. Bilgi bir yerden alınacaksa, o illa tek bir yerden olmamalı. Başka yerlerden de alınır, yurt dışından da alınır. O anlamda, bizim genel yaklaşımımız olabildiğince uluslararasılaşmaya destek olmak ve olabildiğince sağlamak. Burada verdiğimiz eğitimi bütün dünyaya duyurabilmek ve dünyayla paylaşmak, dünyada yapılan bütün faaliyetleri de bu anlamda takip edip yararlanmak ve paylaşmak. Politikamız bu. Ama tabii ki burası Yükseköğretim Kurulu'na bağlı bir kurum ve YÖK'ün belirlediği çizgilerin dışına çıkmamız mümkün değil. YÖK'ün açtığı bütün yolları da ,bütün kapıları da sonuna kadar zorlayıp gitmek taraftarıyız. Onun için elimizden gelenide yapıyoruz. Genel yaklaşımımız bu. Global yaklaşımı engelleyici bir tavrımız yok, hep destekleyici ve paylaşılan önünü açıcı bir yaklaşımımız var.”*

Araştırma verilerinden elde edilen bilgiye göre, eğitim öğretim programlarında küresel yaklaşım uygulamaları ile üç grupta ele alınabilecek görüşler mevcuttur. Konu ile ilgili bildirilen görüşlerin bir kısmı ulusal ve uluslararası düzeyde sentezlenmiş bir programın takip edildiğini vurgularken, diğer bir grup yönetici de Bologna Süreci ile uyum çalışmaları çerçevesinde yeniden düzenlenen programların üzerinde durmaktadır. Bir grup yönetici ise, eğitim öğretim çalışmalarında küresel boyutun değişim hareketliliği ile takip edildiğini ifade etmektedir.

Eğitim programlarının küreselleşmesi boyutunda, programların ve faaliyetlerin diğer ülkelerde uygulanan eş değer programlarla kıyaslanarak hazırlanması ile ilgili görüşler mevcuttur. 4. Yönetici (Y4), eğitim öğretim programlarında oluşturdukları bu tarzdaki bir sentezi şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Lisans eğitiminde Avrupa’daki ve Türkiye’deki bütün eğitim anlayışları neyse onu sentezlemeye çalıştık. Avrupa’da göstermiş oldukları eğitim müfredatında ve Türkiye’deki eğitim müfredatın içerisinde öğrencinin en fazla yararlanacağını düşündüğümüz bir eğitim sistemini kullanmaya çalıştık.”*

5. Yönetici’ye (Y5) göre ise, eğitim – öğretim programları, branşı gereği doğal bir uluslararası içeriğe sahiptir ve diğer ülkelerle örtüşen bir program yürütmektedirler. Yine aynı yönetici, konu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir :

*“Aynı dinin mensupları olduğumuza göre, bizim doğal bir uluslararası bir içeriğimiz var programımızda. Artı, hemen hemen bizim temel kaynak dilimiz Arapça olduğu için, o ülkelerde de zaten ister Arap ülkeleri olsun ister Arap ülkelerinin dışındaki ülkeler olsun Endonezya, Malezya, Pakistan gibi. Oralarda da temel kaynak dil Arapçadır. Dolayısıyla, böyle bir ortak Arapça üzerinden bir ortak dilimiz de var. Bu açıdan aslında bizim uluslararasına yakınlığımız söz konusu ama şuanda fiili bir ilişkimiz olmasa bile, ki yok tabii yani şuanda, fiili ilişkimiz ya da işbirliğimiz olmasa bile ama bir yakınlığımız, bir alt yapımız söz konusu.”*

Eğitim programlarında, uluslararası içeriklerle, yöneticilerin, alanlarına dair gelişmeleri ve yenilikleri etkili bir şekilde takip ettikleri ve öğrencilerin de branşları ile ilgili çağın gerisinde kalmamaları için çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bir diğer yönetici, Y7, branşları gereği oluşturmaları gereken ulusal ve uluslararası bazdaki programla ilgili şu konulara değinmiştir:

*“Eğitim öğretim programları için küresel yaklaşım politikamız, bizim alanımızla eğitim öğretim müfredatımızda bir çekirdek eğitim öğretim müfredatımız var ulusal çapta hazırlanmış. Ona %70 uyma zorunluluğumuz var. Bu bir ilke kararı ama, herhangi bir yasada ve yönetmelikte geçmiyor. Okulların kendi arasında almış olduğu bir ilke kararı. O müfredatın üzerine de yine okulumuzdaki öğretim üyelerinin branşlarına ve yine öğrencilerden gelecek taleplere göre %30’luk kısmını o şekilde üzerine koyuyoruz. Eğitim öğretim programlarımız o nedenle, ulusal çekirdek programı da uluslar arası müfredata tabii ki uyumlu olarak hazırlandı. Dolayısıyla, hem ulusal hem de uluslar arası hemşirelik müfredatları birbirine çok yakın.”*

Eğitim ğretim çalışmalarında, alanları için oluşturulmuş standart bir programı takip ettiklerini belirten Y11, bu programla aynı zamanda Bologna Süreci ile elde edilmek istenen sentezi yakalandığını ne surmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu, eğitim faaliyetlerindeki küresel yaklaşım uygulamalarının daha çok Avrupa Birliği eğitim çalışmaları kapsamında olduğunu belirtmiştir. AB kapsamında gerçekleştirilen ğrenci ve ğretim elemanı değişim hareketleri, özellikle bilgi ve deneyim kazanma ve bunları kendi yaşamlarına aktif bir şekilde aktarabilmeleri ve kullanabilmeleri açısından bireyler için önemli etkinliklerdir.

Araştırmadaki 1.Yönetici (Y1), biriminde, Erasmus ve Bologna sürecine adaptasyon çalışmalarının aktif bir şekilde yürütüldüğünü belirtmiş ve eğitim ğretim programında yapılan küresel uygulamalarla ilgili şu bilgileri vermiştir:

*“Biz fakülte kurulunda görevlendirmeler yapıyoruz küresel anlamda. Yurt dışına hocaları grevlendiriyoruz. Öğrencileri grevlendiriyoruz. Baktığınızda, hocaları davet ediyoruz. Hocalar geliyorlar. Yine uluslararası fakülte bazında kongreler düzenliyoruz. Baktığımız da yine yurt dışından gelen hocaların verdikleri burada zaman zaman seminer, bazen panel, bir takım düzenlemeleri oluyor. Sonuçta böyle bir bağlantı sağlamaya çalışıyoruz.”*

Avrupa Birliği'ne ye ülkeler arasında yükseköğretim çalışmalarında, program içeriklerinin ve diplomaların birbiriyle aynı karşılıklara denk gelmesi için eğitim ğretim programlarında da çeşitli değişikliklere gidilmek durumundadır.Y12, kurumunda. Bologna Süreci ile ilgili çalışmaları şu ifadelerle dile getirmiştir:

*“ncelikle tabi, fakültemizin diğer niversitemizin birimlerinde olduğu gibi Bologna süreciyle intibak durumu söz konusu. Bu çerçevede ders programlarımız, derslerin ıktıları gibi çok detaylı çalışmalar yapıldı. Bölümler kuruldukları zamanki müfredatlarını bu sisteme göre düzenlediler. Ayrıca, uluslararası değişime yönelik ciddi çalışmalar yapılıyor.”*

Y12 ile aynı dşnceleri paylaşan pek çok yönetici olmuştur. Örneğin, Bologna Süreci çerçevesinde yaptıkları değişikliklerle ilgili Y13 şu bilgileri aktarmıştır:

*“ncelikle bizde yksekokulumuzu biliyorsunuz ama, 3 tane bölüm var...yeni program olarak aslında küresel anlamda bu boyutta bir komisyon oluşturup programları taramaya çalıştık. Hangi dersler okutuluyor ne amaçla okutuluyor, hedefler, biraz bunu yaparken Bologna süreci ne uyum sağlamaya çalıştık. İşte paydaşlarla ilgili beklentiler, hangi sektörde öğrencilerimiz çalışabilir. O sektörler boyutunda yeni bir program hazırlıyoruz. Mevcut programda daha doğrusu bir revizyona gitmeye çalışacağız.”*



Bologna Süreci ve üniversitedeki birimlerin bu programa uyum çalışmaları ile ilgili Y14 ise, şu noktalara değinmiştir:

*“Günümüz yüksek öğretimini ilgilendiren, yüksek eğitim öğretim konusu ile ilgili olarak özellikle son 10 yılda pek çok değişme meydana geldi. Bu değişmelerden en önemlisi bir Bologna süreci ayağı var Türkiye’de uluslar arası anlamda bir bakış açısıyla. Bologna süreci kapsamında hemen hemen bütün Türkiye’de üniversitemizde de bütün müfredat yeniden gözden geçirildi. Burada da yaklaşım şuydu, şimdiye kadar her fakülte her bölüm kendi müfredatını hazırlayıp, kendi istediği gibi öğrenciye aktarmaktaydı. Mezun olduktan sonra da, sorumluluğumuz deyim yerindeyse bitmekteydi. Ama Bologna süreciyle birlikte, bazı sorular gündeme gelmiş oldu. Bunlardan 1. Mezun ettiğimiz öğrencimizin kazandığı yetkinlikler acaba tam mı değil mi? Yani biz bir mühendis mezun ediyorsak, o mühendis kendisiyle ilgili alana gittiği zaman kendisine verilen işleri yerine getirebilecek mi noktasında. Bunu tabi diğer bölümlere bu şekliyle örneklemek mümkün. Dolayısıyla, biz ne mezun ediyoruz, mezun ettiğimiz öğrenci hangi bilgiyle donanımlı, hangi kabiliyeti yetisi var bu şimdi sorgulanıyor. Yine sorgulanan bir başka hususta, üniversitelerin başarısını sorgulayan mezun istihdamı ve başarısı, istihdam olunduğu yerde. Dolayısıyla üniversitenin ilgisi buralara kadar inmiş durumda ve üniversite artık mezunlarıyla da ilgilenme durumuna gelmiş. Bu çerçevede bütün bölümlerimizin müfredatı yeniden ele alındı ve 6111 sayılı yasayla da bu müfredat yenilenmiş oldu ve şu anda üniversitemizde de bu çalışmalar yapıldı. Sonlanma aşamasında, buna ilişkinde resmileşme süreci de yakındır. Böyle bir değişim olmuş oldu eğitim öğretimde. Bologna süreciyle. Ne kadar farkındayız bilmiyorum ama bu süreci tamamlamış durumdayız. Bunun tabi yansımalarını ileride göreceğiz.”*

Öğrenci ve öğretim elemanı değişim programları ise, birimlerdeki en yaygın küresel yaklaşım uygulamalarıdır. Hemen her fakülte de aktif bir şekilde uygulanan değişim hareketlerinin daha iyi seviyelere gelmesi için çaba sarf edilmekte ve hem öğrenciler hem de öğretim üyeleri bu tarz çalışmalar için desteklenmektedir. Y12 konu ile ilgili şu bilgileri vermiştir:

*“Öncelikle tabi, fakültemizin diğer üniversitemizin birimlerinde olduğu gibi Bologna süreciyle intibak durumu söz konusu. Bu çerçevede ders programlarımız, derslerin çıktıları gibi çok detaylı çalışmalar yapıldı. Bölümler kuruldukları zamanki müfredatlarını bu sisteme göre düzenlediler. Ayrıca, uluslar arası değişime yönelik ciddi çalışmalar yapılıyor. Erasmus programı zaten aktif bir şekilde kullanılmakta... ve bu çerçevede öğrencilerimiz, öğretim üyelerimiz katılım gösteriyorlar ve teşvik ediyoruz açıkçası bunu da yapmaya. Tabi bunun bize şöyle bir bize katkısı da oluyor: hem dışarıdan gelen öğretim üyeleri ve öğrenciler vasıtasıyla farklı farklı ülkelerin bakış açıları kurumumuza kazandırılmış oluyor, hem de bizim öğretim üyelerimiz öğrencilerimiz o ülkelere gittikleri zaman o ülkelerdeki sistemi tanımış oluyorlar. Yani, Erasmus’u sadece gidip bir hafta ders verme olarak da görmemek gerekiyor. Bu noktada, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak son yıllarda çok ciddi atılımlar gerçekleştirmiş durumdayız. Zaten en önemlisi bence bu ders programlarının Bologna süreci içerisinde revize edilmesi uygulaması.”*

Araştırmanın yürütüldüğü bazı birimlerde, bu yöndeki değişim programlarının sadece öğrenci ve öğretim elemanlarının gelişimine değil yerel çevreye de katkı sağladığı görülmektedir. Değişim programları ve diğer çalışmalar ile ilgili uygulamalarını ve bunu yerel gruplarla nasıl gerçekleştirdiklerini Y9 şu şekilde belirtmiştir:

*“Avrupa Birliği ile ilgili bizim geçtiğimiz iki yıldan bu yana çalışmamız var. Geçen sene 80 tane rencimizi Avrupa Birliği’ne gönderdik. 15 tane de üretim iyesini. Bu yaklaşık 4 ülkeyi kapsadı. Bu sene yine, rektrlkle beraber yaptığımız, bu geçen sene bizim yaptığımız iki tane proje vardı. Bir tanesi, Ticaret Odası dahil olmak üzere SEMMAK ve bildiğim kadarıyla BOSIAD vardı sivil toplum örgütlerinden . Bir nitelikli iş gücü yetiştirme, böyle bir proje. Projenin sahibi bizim okuldu. 80 kişi gönderildi. Yine Avrupa Birliği projesi olarak iki niversite ile birlikte, üçlü bir proje yaptı. Burada da üretim iyelerini, sanayi niversite işbirliği Avrupa’da nasıl yapıyor onla ilgili bir 15 günlük, 15 kişilik bu niversiteler ve Kalkınma Ajansı ve oraların Odaları bunlarla birlikte bir proje daha yaptık. Bu sene şimdi, nc bir şey, rektörlüğün yaptığı, stajlarla ilgili. Yani uluslar arası stajlar nasıl yapıyor. Onunla ilgili de bir proje yürütülüyor. Bu projede de biz katılımcıyız oraya. Yaklaşık 5 veya 6 arkadaş yönetim kurulu iyelerini, staj komitesi başkanı dahil olmak üzere, mdr yardımcılarında buraya şuanda gidiliyor.”*

Bununla birlikte, çalışma alanlarına yönelik farklı programları uygulamalarına dahil ederek, bilgi ve deneyimine önem veren birimlerde mevcuttur. Böyle bir birimin yöneticisi olan Y17 konu ile ilgili şu bilgileri aktarmıştır:

*“Bizim bir tane intensive program diye bir programımız var. Bu beş tane ülkeyle yaptığımız ortak bir anlaşma, yani bu Erasmus kapsamında falan değil, tamamen bizim kendi birimimizin işte yurt dışı ilişkileriyle yaptığımız bir anlaşmamız var intensive program diye. Burada 5 tane ülke dahil bu programa. Işte, Hollanda, Finlandiya, ek Cumhuriyeti, Portekiz ve biz. Bu program 10 yıllık bir program. şuanda 7. Yılındayız biz bu programın. Her ülkede iki sene yürütüyor bu programı. Nasıl bir program? Bir konu belirleniyor alanla ilgili ve her niversite 10 tane rencisi ve 2 tane üretim elemanını programa dahil ediyor her sene. Yani, toplam 50 renci ve 10 tane hoca oluyor 5 ülkeden. Biz o topic çerçevesinde, o konu çerçevesinde bu 10 tane hoca orada rencilere eğitim veriyoruz ve rencilere de aynı zamanda ödevler veriyoruz, programlar veriyoruz. Tam iki hafta sürüyor bu program. Bir ülkede iki hafta kalıyoruz ve o ülke iki sene buna ev sahipliği yapıyor. Biz bunların çok olumlu geri bildirimlerini aldık.”*

Konu ile elde edilen bulguları özetlemek gerekirse, eğitim üretim programlarında küresel yaklaşım ile ilgili uygulamalar çoğunlukla değişim hareketlerine ve AB uyum sürecinde yer alan eğitim sistemlerine dayalıdır. Bununla birlikte, uluslar arası çalışmaların ve ortak programların da yürütüldüğü söylenebilir.

### **3.1.2. Küresel Yaklaşımlar ve Yönetim Politikaları**

Araştırmaya katılan yöneticilerin vurguladığı üzere, niversite içerisinde yürütülecek her etkinlik yasal bir düzenlemeye bağlı kalarak gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda, küresel uygulamaların ve çalışmaların yönetimindeki yasal ereve için genellikle, 2. Yönetici’nin de belirttiği gibi formal yapıya bağlı kalınarak, YK’n belirlediği ereve benimsenmektedir. Verilen bilgilere göre tüm

uluslararası çalışmalar ve uygulamalar, mevzuattaki düzene göre yürütülmektedir.

Y14 ise, şu ifadelerle konuya açıklık getirmektedir :

*“...hangi kurum olursa olsun o kurumun yönetiminde yönetimin bağlı olduğu bir mevzuat var. Yani, üniversiteyse eğer üniversitenin bağlı olduğu temelde bir anayasadan aldığımız yetkiler var. Yine anayasaya dayalı olarak çıkarılan 2547 sayılı kanundan aldığımız yetkiler var. Bu kanuna dayalı olarak çıkan yönetmeliklerle bize verilen yetkiler var ya da işler var ya da görevler var. Yine bağlı bazı mevzuatlarda bizim muhatabımız. Dolayısıyla tüm bu işleri kotarıırken bu mevzuatlar çerçevesinde yönetiyoruz. Yani, demin bahsettiğim özellikle Bologna sürecinin yönetiminde 6111 sayılı yasayla bu yönetiliyor. Yine zaman zaman eksik kalınan durumlarda yüksek öğretim kurulu tarafından gelen kararlar artı senato tarafından alınan kararlar tüm bunlar bir karar mekanizması içerisinde rektörün önüne konulur, rektörde bu yürütmeyi yapar. Kendi başına değil de bir mevzuat artı karar mekanizması içerisinde bu işleri takip eder.”*

Yapılan görüşmeler sonunda elde edilen verilere göre, üniversiteye bağlı birimlerde yürütülen uluslararası etkinliklerin, YÖK mevzuatına bağlı olmasıyla birlikte, kendi içlerinde de modüler bir ağ sistemi oluşturularak birimler halinde bu çalışmaların yönetildikleri görülmüştür. Başka bir deyişle, fakülte ve yüksekokullarda, bu bağlamda küresel çalışmaların uygulanmasında, üniversite yönetimine bağlı olduğu ve bu çalışmalarla ilgili birimler kurulduğu ifade edilmektedir.5. Yönetici (Y5) konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

*“Yani bu üniversitenin zaten kendi içinde bir birimi var. Erasmus koordinatörlüğü. Bunun fakülte uzantıları vardır. Fakültede, Erasmus koordinatörü dediğimiz, fakülteyi temsilen yada bölümleri temsilen . Mevlana için de aynı şey söz konusu. Mevlana için de Mevlana koordinatörü söz konusu. Bunun dışında birde biliyorsunuz yurt dışındaki Farabi programları var. Onunla ilgili de koordinatörlükler var. Yani şu var, üniversite neye tabiiyse aslında biz ona bağlı olarak, aynı projelere tabiiyiz. “*

Y11 ise, küresel uygulamalarla ilgili birimlerindeki yapıyı şu sözlerle açıklamıştır:

*“Bütün üniversitenin tüm birimlerinde olduğu gibi bizim Erasmus programında, Farabi’de ulusal ve uluslararası değişim programlarında, program bazında ve MYO bazında koordinatörlerimiz var. Ve bu koordinatörler kendi alanlarıyla ilgili AB üye ülkelerindeki programları inceleyip öğrencilerimizin değişimlerini teşvik edebiliyorlar.”*

Çalışmaların, bu yöntemle daha sağlıklı ve hızlı bir şekilde yürütüldüğünü belirten yöneticiler, özellikle öğrencilerin bu deneyimi yaşaması gerektiğinin üzerinde durmakta ve bu deneyimi rahat bir şekilde yaşayabilmeleri için çaba sarf etmektedirler. Bu yönetim şeklinin gerekliliğini, Y12 şu sözleriyle dile getirmektedir:

*“Bizde fakültemizin bir Erasmus koordinatörü var. Her bölümün kendi Erasmus koordinatörleri var. Bologna süreciyle ilgili gene bölümlerde, gene ilgili görevli kişiler var. Bu sistemin bu şekilde kurulması önemli, şundan dolayı; fakültemiz 5000’e yakın öğrencisi olan çok büyük bir fakülte ve öğrenciler ilk etapta doğrudan bölümleriyle temas kuruyorlar. Bölümlerdeki Erasmus koordinatörleri de hangi bölümlerin hangi üniversitelerle anlaşmaları olduğu, o üniversitelerin durumuyla ilgili kendilerine bilgi*

*veriyor. Bir de tabi şöyle durumlarda var; öğrenciler belli bir ders seçiyorlar gittikleri zaman yurt dışına. O derslerde sonra değişiklik yapmaları gerekebiliyor durum içerisinde. Tüm bunların takibi öncelikli olarak bölümdeki Erasmus koordinatörü bakıyor, tabi gene bölümde inceliyor, sonra fakültenin Erasmus koordinatörü ve dekanlığa gelmiş oluyor. Böylece aslında aşağıdan yukarı doğru aktif de bir süreç söz konusu bununla ilgili.”*

Uluslararası çalışmaların etkili bir şekilde yürütülmesinde yönetimin oldukça büyük bir önemi vardır. Bu aşamada, yöneticinin liderlik nitelikleri de öne çıkmakta, yönlendirici ve teşvik edici bir rol üstlenmektedir.Y12, küresel uygulamaların yönetiminde nasıl teşvik edici bir rolü olduğunu, şu sözlerle belirtmiştir:

*“...sadece bu işin biraz formal yönü bu şekilde olması ama onunda dışında tabi biz özendirici konumdayız da bu tarz temasları. Yani çok sayıda üniversite ile anlaşmaların yapılması, bu tarz değişimlerin artması, işte öğretim elemanlarının daha aktif bir şekilde bunlara katılım göstermeleri. Tabi bunlar hem rektörlüğün Erasmus biriminin sorumluluğunda hem de fakültemizin Erasmus koordinatörlerinin sorumluluğunda..”*

Yönlendirme niteliği ile birlikte, yöneticiler küresel standartlardaki çalışmalarını yürütürken, yetki aktarımı ve karar mekanizmasının işletilmesinde de liderlik özelliklerini göstermektedirler. Y13, birimindeki yetki devrinin yönetim anlayışında esas olduğunu belirterek nasıl bir politika izlediğini şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Öncelikle benim inandığım yetki devrinin olması. Yetki ve sorumlulukların paylaşılması. Dolayısıyla da, göreve başladığımdan beri geçiş bölümünü çok sert bir şekilde değil de bir kurumu tanıyarak, onların beni tanıyarak ama bu benden kastım yönetim şekilleri anlamında yumuşak bir geçiş sağlayabilmek. Bunu da nasıl yapmaya çalışıyoruz. Bende bir akademisyen olduğum için, teknik bilgiye çok inanıyorum. Teknik konularda kesinlikle çalışanların, personelin işlerine karışmıyorum. Ama, komiteler kurmak adına, gruplar kurmak adına yeni değişiklikler yapıyoruz.”*

Bununla birlikte, 13. Yönetici (Y13), uluslararası çalışmaların işleyişini şu sözlerle açıklamıştır:

*“Uluslararası derken üniversitemizin dahil olduğu LLP Erasmus programı var. Bunun boyutunda bizde de hem yerel anlamda Mevlana programı var. Bütün bölüm başkanlıklarında bu programların koordinatörleri var, komisyonları var. İletişimi onlar sağlıyor. Sadece zorlandıkları noktada ben yardımcı oluyorum. Rektörlükteki ofise bağlılar ama bilgilendirme, öğrencilere tanıtım, öğretim elemanlarına tanıtım programlarını komisyonlar ofisle eşgüdümlü yürütüyor.”*

Yönetim politikalarına dair elde edilen bulgulara göre, uluslararası çalışmaların çoğunlukla biçimsel formata dayalı olarak yürütüldüğü, ilgili mevzuatlara göre yönetildiği; bununla birlikte, yöneticilerin kendi kişisel çabası ve teşvikiyle de yönlendirmelerin olduğu görülmektedir.

### 3.1.3. Küresel Hedefler

Araştırmaya katılan yöneticiler, fakülte ve yükseköğretim kurumlarına ilişkin küresel hedeflerle ilgili, kurumsallaşma ve kalite artırma odaklı bilgiler vermişlerdir. Dünya çapında tanınırlık ve kalite standartları açısından üst sıralarda bulunmak hemen hepsinin ortak amacıdır. Bununla birlikte, bazı yöneticiler kurumsal kimliği ile ilgili hedefler de belirtmiştir. Örneğin, 6. Yönetici, kurumsal kimliği ile ön plana çıkan bir eğitim kurma hedefini dile getirirken, 1. Yönetici ise hedeflerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Uluslararası bağlantılar açısından yaptığı yayın açısından, tebliğlere, uluslararası konferanslara gitme açısından, bu açılardan gelecek yıllar içerisinde büyük bir ihtimalle bu şeyi arttırmayı düşünüyoruz. Yani, akademik yayınların sayısını arttırmak, patent sayısını arttırma, yapacağımız şeylerden bir tanesi. Yurt dışı görevlendirmeleri ve ortak projelerin sayısını arttırmak, yine bu açılardan baktığımızda biz ülke değil uluslararası camiada, işte ilk 10’a girebilecek bir bölüm halinde görmeyi düşünüyoruz. Arzuladığımız nokta bu.”*

3. Yönetici’ye (Y3) göre, gelecek hedefleri , *“Hem yerel değerlerini, birikimlerini,kültürel birikimlerini taşıyabilsin,temsil edebilsin ve diğer taraftan da insanlığın sunduğu değerlerin farkına varabilsin.”* şeklindedir.

4. Yönetici (Y4) ise, uluslararası çalışmalara uyum sağlayan bir sistem oluşturabilmeyi istemektedir ve küresel boyutta yer almak istediği noktayı şu sözlerle dile getirmiştir:

*“Gelecekte benim gördüğüm akredite olabilecek bir eğitim sistemi istiyorum. Akredite olduktan sonra, yurt dışındaki bir öğrencimizin Erasmus programında da olabilir veya buradaki bir öğrencimizin yurt dışına giderek eğitimini burada tamamlaması veya akredite olduktan sonra buradan alınan diplomanın yurt dışında geçerliliğini istiyorum. Hedefim bu.”*

Araştırma da, kurumsal kimliğiyle öne çıkma isteğini yansıtan hedefler de mevcuttur. 6. Yönetici (Y6) bu isteğini şu şekilde belirtmiştir:

*“Kurumumuzu gelecekte gelişmiş ülkelerin standartlarına sahip bir üniversite kimliği kazanacağı, kurumsallaşmış öncün rol oynayan bir eğitim kurumu olarak Avrupa ve Dünya sıralamasında önemli bir yerde olacağını düşünüyorum.”*

Y13 (Y13) , gelecekteki küresel boyuttaki hedeflerini şu sözlerle dile getirmektedir:

*“Gelecekte çok iyi noktada görüyorum. Şöyle iyi noktada görüyorum : yurt dışı bağlantıları, Bologna sürecine olan hakimiyetimiz, kişisel anlamdaki benim yurt dışı kontaklarımla , birazcık öğretim elemanı kadromuzu da, okutman kadromuzla uluslararasılaştırıp farklı kültürlerden insanları da buraya alıp, ben başa oynayacağımızı düşünüyorum. Yani, Türkiye’de büyük söz sahibi olacağımızı düşünüyorum. Eğer kafamızdaki projeleri gerçekleştirebilirsek. Kafamızdaki derken de stratejik plandaki. Öncelikle öğretim elemanı eğitimi, onların dünyaya bakışı, uluslar arası eğitimi uluslar arası diğer aktörlerle kaynaşmaları, bunun beraberinde de öğrencilerimize yansımaları olduğunu düşünüyorum.”*

Üniversite’de kalitenin geliştirilmesinin de çalışmalara ve ilerlemeye hız kazandıracağını belirten ve kalite gelişiminin üzerinde duran Y14, konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

*“Üniversitelerde kalite ya da herhangi bir alanda kalite fark etmez. Kalite sürekli gelişme sürekli iyileşmedir. Her üniversite kendisini bu tabirin içerisinde bulur. Yani her yönetim ve bütün personeliyle beraber daha iyi olma konusunda bütün paydaşlarla beraber çaba gösterir gayret gösterir. Bunun tabii en büyük paydaşımız YÖK, bizatihi kendisi. Dolayısıyla, her üniversitenin hayali en iyi üniversite olmak. Ne bileyim ilk 100 arasına girmek ilk 500 arasına girmek. İlk 500’e girdiğinde durmaz yine, ilk 100’e girmek. İlk 100’e girdiğinde yine durmaz ilk 10’a girmek birinci olmak. Dolayısıyla böyle bir sürekli önünüzde büyüyen bir hedef, sürekli gelişmesi gereken bir kalite var. Dolayısıyla ben tabii öncelikle temel amacım öncelikle Türkiye’de ilk %10’a girmek. Bunu sağladıktan sonra, tabii bunu sağlarken dünyada da yerimiz kıvrıdayacaktır yerinden oynayacaktır ve daha ileriye doğru gideceğiz.”*

Bu görüşlerden de açıkça görülebileceği gibi, küreselleşme fakülte yöneticileri için, önemli, çalışmalarına dahil ettikleri ve etmek istedikleri, geliştirme yönünde çaba gösterdikleri bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Uluslararası standartlardaki çalışmalar, birimlerinin gelişmesine katkı sağlayacak ve böylelikle kaliteli bir eğitimle küresel vatandaşlar yetiştirebilen birimler olma yolunda aşama kaydedeceklerdir.

### **3.2. Yerel Farkındalık**

Araştırmada ele alınan ikinci boyut ise, yerel farkındalığa yöneliktir. Bu boyut altında, kurumların etkileşim halinde oldukları yerel aktörler ve dinamikler, bunlara kolay ulaşılabildiği, ulaşılmadığı, yerel çevrenin beklentileri ve yerel kaynaklara eğitim programlarında yer verilip verilmediği üzerine bilgi toplanmıştır. Üniversite, fakülte ve yerel özellikler arasındaki bağı ortaya çıkarmaya çalışan bu alt boyutlar da, aynı

zamanda, eğitimde yerel değerlerden nasıl yararlandığını ve farkındalığını da belirlemek amaçlanmıştır. Bu boyutta elde edilen bulgular şu şekilde belirtilebilir :

<b>YEREL FARKINDALIK</b>				
<b>YÖNETİCİLER</b>	<b>YEREL GRUPLAR VE DİNAMİKLER</b>	<b>YEREL GRUPLARA ULAŞIM</b>	<b>YEREL BEKLENTİLER</b>	<b>YEREL KAYNAKLAR VE EĞİTİM PROGRAMLARI</b>
<b>Y1</b>	Esnaf Sanayii İş Verenleri Kamu Kurumları	Kolay	- Hizmet - Güncel sorunlara çözüm	İnsan kaynakları
<b>Y2</b>	STK'lar Kamu Kurumları	Kolay	- Hizmet - Ekonomik beklentiler	Maddi kaynaklar
<b>Y3</b>	Kamu Kurumları	Kolay	- Stratejik planlamalara katkı - İnsan kaynakları	Görünür bir kaynak kullanımı yok
<b>Y4</b>	STK'lar, Sanayii, Meslek Odaları Kamu Kurumları	Kolay	Sağlık Hizmeti	İnsan kaynakları
<b>Y5</b>	Kamu Kurumları STK'lar	Kolay	Ortak çalışmalar	Maddi Kaynaklar
<b>Y6</b>	Kamu Kurumları STK'lar Sanayi Kuruluşları Yerel Medya	Sıkıntı yok	- Rehberlik - Danışmanlık	Bologna süreci paralelinde kullanım
<b>Y7</b>	Kamu Kurumları Yerel Yönetim Özel sektör	Çoğunlukla kolay	- Hizmet - Eğitim	İnsan kaynakları
<b>Y8</b>	STK'lar Yerel Yönetim Mesleki ve Yerel Gruplar	Kolay	Mesleki gelişime ve kültür temsilciliğine dayalı eğitim	Doğal kaynaklar
<b>Y9</b>	STK'lar Sanayii Kuruluşları	Kolay	- Eğitim - Hizmet	İnsan kaynakları
<b>Y10</b>	Kamu Kurumları Yerel Yönetim Özel sektör	Kolay	Az beklenti	Doğal kaynaklar İnsan Kaynakları
<b>Y11</b>	Sanayii İş Kuruluşları Kamu Kurumları STK'lar Esnaf	Kolay	Ekonomik beklentiler Eğitim hizmeti	Doğal kaynaklar Maddi kaynaklar İnsan Kaynakları
<b>Y12</b>	STK'lar Yerel ve Ulusal Basın	Kolay	Daha fazla işbirliği	Saha çalışmalarında yerel kaynaklara yönelim
<b>Y13</b>	STK'lar İşverenler	Kolay	Eğitim hizmeti	Yok
<b>Y14</b>	Bağışçılar STK'lar Sanayi Kuruluşları Kamu Kurumları	Kolay	- Sorunlarına çözüm - Kendi yerleşim alanlarına yüksek öğretim birimi	Doğal kaynaklar Maddi kaynaklar İnsan Kaynakları
<b>Y15</b>	Kamu kurumları Esnaf Yerel Akademi	Kolay	- Ekonomik beklentiler - Marka devamlılığı	İnsan kaynakları Maddi kaynaklar
<b>Y16</b>	Federasyonlar Kamu Kurumları STK'lar Kamu Kurumları	Kolay	Danışmanlık	Doğal kaynaklar
<b>Y17</b>	Kamu Kurumları STK'lar	Kolay	- Danışmanlık - Eğitim - Hizmet	İnsan kaynakları
<b>Y18</b>	Yerel Yönetimler Kamu Kurumları STK'lar	Kolay	- Profesyonel destek - Eğitim danışmanlığı - İstihdama yönelik eğitim	Maddi kaynaklar İnsan kaynakları Doğal kaynaklar

**Şekil 3. Yerel Farkındalık**

### 3.2.1. Yerel Gruplar Ve Dinamikler

Araştırmada aktarılan görüşler arasında, üniversite, fakülte ve yerel çevre arasındaki sıkı bağ ile ilgili görüş en yaygın olanıdır. 4. Yönetici'ye (Y4) göre, hizmet boyutu fazla olan bir fakülte olarak, üniversitenin halka açılan bir penceresi konumundadırlar ve direk hizmet sunumu ile yükümlü olduklarından, üniversite vatandaş işbirliğinin en açık görülebildiği bir kurumdur.

Üniversite ve yerel çevre arasındaki etkileşimin olumlu getirileri olacağı ve geliştirilmesi için, iki yakayı bir araya getirebilecek bütünleştirici bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Yerel çevre ve üniversite arasındaki bağ ile ilgili 1. Yönetici (Y1), şu bilgileri aktarmıştır :

*“Üniversite toplumdaki uzak kurulmuş ama şehirle bütün olmak durumunda, kaynağını oradan beslemek durumunda, suyunu, elektriğini, işte birtakım şeylerle bir takım hizmetleri oradan almak durumundasınız.”*

Üniversitenin iletişim halinde bulunduğu yerel aktörler ve bu aktörlerle iletişim kanallarının nasıl oluşturulduğu ile ilgili Y14 şu bilgileri vermiştir:

*“...yerel hayırseverlerimizin katkısıyla üniversitemize yapılan yardımlarla yada bağışlarla, üniversitemiz hem fiziki büyüme hem de kalite olarak gelişme de önemli bir potansiyelde ve önemli bir ivme kazanmış durumda. Ayrıca, yerel aktörlerle temas geçmenizi sağlayan birimlerinizin olması lazım. Diyelim tıp fakültesi ve hastanesiyle bütün halkla iç içe olabilirsiniz. Yine mühendislik fakültesiyle sanayiyle irtibatlar kurabilirsiniz. Bu nokta da şimdi yavaş yavaş gelişmeler var. Mesela, sanayiyle mühendislik fakültemizin ilgili diğer birimlerimizin ortaklaşa bulunduğu bir yer: bir teknokentimiz var. Küçük ama geliştirmeyi hedeflediğimiz ve büyümek için büyük adımlar attığımız bir teknokentimiz var. Dolayısıyla, sanayi de bizim için öyle. Yine, ildeki tarımla ilgilenebilecek bir fakültemiz yoktu. Ama şuanda yereldeki tarım ve doğayla ilgilenebilecek bir fakültemiz var. Ziraat ve Doğa Bilimleri Fakültesi. Bu fakülte iki şey yapacak; bu alanda eğitim öğretim yapacak, eğitim öğretim yaparken de yerelin özellerini, yerelin spesifik bazı şartlarını dikkate alarak öncelikle söyleyeyim. Bu fakültenin Türkiye'deki diğer fakültelerden farklı olarak, kanatlı hayvan yetiştiriciliği bölümü var, tohum bilim ve teknolojisi bölümü var... Ayrıca coğrafik anlamda da rakım anlamında da iklimsel anlamda da bir tohum üretim merkezi gibi görünüyor. Dolayısıyla bu iki bölümle, yerelle biraz daha yakın ilişki içerisinde olmayı hedefliyoruz. Hem eğitim öğretim hem de araştırma geliştirme anlamında. İldeki ormanlar vs. bunlarda bizi oraya yönelik bölümleri açmaya zorluyor. Ve onları da inşallah açmak suretiyle yerelle biraz daha haşır neşir olma gayretimiz olacak. Tabii, bazı bölümlerde mesela, yerelle çok fazla birlikteliğimiz var. Gelişen bir birlikteliğimiz var. Daha iyi bir yere giden bir birlikteliğimiz var. Mesela, bunun sesi ileride daha da artacaktır, duyulacaktır, hem uluslar arası düzeyde de tanınırlığı artacaktır. Tabii diğer kurum kuruluşlarla da lokalde bir takım bağlantılarımız ilişkilerimiz, bizim onları onların bize destekleri söz konusu.”*



Yöneticilerin, araştırmada belirttikleri üzere, bağlantı halinde oldukları yerel aktörler ve dinamikler, çoğunlukla Belediye, Valilik veya Bakanlıkların birimleri gibi kamu kurumları, sanayi kuruluşları, esnaf ve sivil toplum kuruluşlarıdır. Bu yerel aktörlere ve dinamiklere ulaşma ile ilgili sorular soruya ise, tüm katılımcılar, ulaşmanın kolay olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Ancak, 3. Yönetici, bu yerel dinamiklere ve aktörlere ulaşmayla ilgili iki boyut olduğu kanısında olduğunu belirtmiş ve bu görüşünü şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Bu konuda çok fazla sıkıntı yaşamıyoruz. Ama tabii ulaşmanın iki boyutu var bana sorarsanız. Birisi fiziksel ulaşma birde ideal yani fikirler bağlamında ulaşma. Fiziksel ulaşmak daha kolay her zaman için. Ama fikirselsel ulaşmayı sağlamak gerekiyor. Şimdi fikirselsel ulaşma içinde bence iki tarafında uzlaşmaya hazır olması gerekiyor.”*

Y11, bir ilçede bulunan birimlerinin yerel çevre ve aktörler tarafından çok sahiplenildiğini ve bir üniversitenin gelişimi için bu desteğin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Üniversiteyi ve birimleri hayırseverlerin yaptırabileceğini ama yerel çevre ve aktörlerle olan etkileşimi ile ilerleme kaydedilebileceğini belirtmektedir. Bu noktada, yöneticinin bütüncü yaklaşımı devreye girmekte ve üniversite ile yerel çevrenin karşılıklı fayda sağlayan paydaşlar haline gelmesine katkı sağlamaktadır. Yerel çevre ve etkili dinamiklere de hakim olduğu görülen Y11, verdiği örneklerle, yeni kurulan birimin çevreyle uyumunu nasıl sağladığına dair çarpıcı örnekler vermiştir :

*“Yüksekokullara aslında üniversitedeki akademisyenlerden çok birim isteyenler yerel dinamikler, yerel yönetimler ve aktörler. Hayırseverler okulu yapıyor ama Belediyesi, Kaymakamlığı ve ilçenin ileri gelenleri sahiplenmezse o okul orada çok fazla büyüyemiyor gelişemiyor. Bizim okulumuz ilk yapıldığında, biz üniversiteyi gezmeye geldik diye geliyordu halktan insanlar. Bende şaşırıp, hani üniversite deyince benim aklımda kampus var, burası var, orası ama ilçedeki insanlar için orası üniversite. Geçin buyurun gezin nasıl gidebilirsiniz düşünürken okula girip okulu gezmek istiyorlardı. Öğrencilerimiz ilk başta adaptasyon problemleri yaşadılar ufak tefek de olsa. ...Kız erkek öğrenci yan yana yürürken bazen problem yaşayabiliyordu... Ancak bizim gerek İlçe Emniyet Müdürlüğüyle gerekse Kaymakamlıkla yaptığımız çalışmalarla onların da çocuklarının başka bir yerde yabancı konumunda olduğunu ve bir döneminde hayatının misafiri olduğunu anlatarak buraya gelen öğrencilerin oranını misafiri olduğunu, döndüklerinde kültür elçisi olmasını istiyorlarsa iyi anılarla ayrılmalrı gerektiğini anlatarak aşmaya çalıştık. Aşabildik mi tam olarak. Sayılır. Geçen yıllara göre çok fazla olay yaşamadık. Ama inanılmaz derecede de sahiplendiler.”*

Bu görüşlerin yanı sıra, yerel aktörlerle aktif işbirliğine yönelik farklı görüşler de vardır. Y3, yerel aktörlerle ilişkilerin istenilen düzeyde olmadığını şu sözlerle dile getirmiştir:

*“Bu kurumlarla aslında çok arzu edilen düzeyde bir iletişim kurulabildiğini söyleyemem. Çeşitli iletişimler, hareketler ve belli dönemlerde ihtiyaca dönük, örneğin ortak bir çalışma yapılmak isteniyor, bir konser yapılmak isteniyor. O zaman daha çok akut ihtiyaçlara dönük iş birliklerini ben görüyorum ama sürekliliği oluşmuş protokollere bağlanmış çalışmaların henüz oluşmuş değil.”*

Etkileşim halinde olunan yerel aktörler ve dinamiklere kolay ulaşılabildiği ulaşılamadığı sorusuna tüm yöneticiler, kolaylıkla ulaşılabildikleri yanıtını vermişlerdir. Özellikle, ilin küçük olmasının bu iletişimi kolaylaştırmada bir avantaj olduğu da yöneticiler tarafından belirtilen bir noktadır. Konu ile ilgili görüşlerini Y14, şu şekilde dile getirmiştir:

*“Bulduğumuz yer küçük bir yer bu anlamda tabii bu anlamda ulaşmak mümkün. Fiziki anlamda demek gerekirse. İkinci belki de en önemlisi, iletişim anlamında bulunduğumuz il çok açık bu iletişime. Üniversiteye sahip çıkan bir il. Herhangi bir zorluk çektiğimizi düşünmüyorum.”*

### **3.2.2. Yerel Beklentiler**

Araştırma sonuçları, yerel çevrenin beklentilerine dair görüşlerin birimlerin bulunduğu yere göre farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Elde edilen verilere göre, yerel çevrenin, ekonomik katkı, hizmet ve danışmanlık kapsamlarında beklentileri bulunmaktadır. Yerel çevre ve üniversite arasındaki ilişkiyi, yerel çevrenin beklentisini Y12 genel bir ifadeyle şu sözlerle dile getirmiştir :

*“...tabii başlı başına bir çekim merkezi oluyor üniversite. Tabii yerel aktörler doğal olarak özellikle bu tarz yerleşim birimlerinde neyi istiyorlar? Üniversite daha çok bizle birlikte çalışsın. Üniversite kampüse hapsolmasın istiyorlar. Birlikte çalışsın istiyorlar. Bunun için üniversitemiz zaten her türlü iş birliğine hazır. Bu noktada işte ortak konferansların düzenlenmesi, sempozyumlara destek bulunması, fikir alışverişi bunlar yapılabiliyor. Bu biraz şeye de bağlı, üniversitenin isteği arzusu kadar, tabii bu tarz ilişkiler iletişim iki taraflı, karşı tarafta buna ne kadar hazırlıklı, somut projelerle geliyor mu gelmiyor mu?...Bu üniversite bazında ne ölçüde yapıyoruz veya kendimizi nereyle kıyaslayabiliriz, onlarla ilgili tabii çok sağlıklı veriler yok elimizde. Ama bu konuda hani üniversitenin, fakültemizin istekli olduğunu, öğretim üyelerinin bu konuda donanımlı olduğunu söyleyebilirim.”*

Araştırmaya göre üniversite ve yerel çevre ilişkisi, fakülteler ve yerel beklentiler çerçevesinde ele alındığında, genel olarak üç nokta dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, yerel çevrenin üniversiteden ve bazı fakültelerden hizmet beklentisidir. Hizmet

ile ilgili beklenti ise, çoğunlukla sağlık hizmetine yöneliktir. Bu bağlamda, sağlık hizmetiyle yükümlü olan fakülte yöneticileri büyük oranda ortak görüş bildirmişlerdir. Böyle bir beklentinin farkında olan yöneticiler ise, etkinliklerini bu talebi de dikkate alarak planlamaktadırlar. Bu nedenle, yöneticilerin yerel beklentilerin ne yönde olduğunu fark etmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu görüşler arasında dikkat çekici bir nokta da, yerel çevrenin bu birimler için hem maddi hem de bir eğitim kaynağı olmasıdır. 4. Yönetici (Y4), *“İnsan kaynakları dediğimiz gibi aynı zamanda kendi içinde çalıştığımız doktorlar ve memurlarımız var. Ama en önemli unsur belki burada da bizim hastalarımız. Bizim hem maddi kaynağımız hem eğitim kaynağımız hastalarımızdır. Maddi kaynağımız hastalarımız çünkü hastalarımız genelde sağlık güvencesine sahip olan hastalarımız olduğu için yapmış olduğumuz tedavi neticesinde SGK’dan kurumdan almış olduğumuz tedavi ücretleri ile ayakta durabiliyoruz. Kendi giderlerimizi onlarla. Yani bir işletmeci ruhuyla yaklaşıyoruz biz. Sonuçta, ne kadar iyi kalitede hizmet verirseniz o kadar çok fazla hastanız olur. O kadar çok fazla hastaya bakarsanız o kadar çok gelirsiniz olur. Ne kadar gelirsiniz olursa o kadar da alt yapınıza ve diğer sağlık giderlerinize, sağlık hizmeti sunucusu giderlerinizi ayarlayabilirsiniz. O anlamda en büyük maddi kaynağımız, insan kaynağımız vatandaştır. İkincisi olarak da, eğitim aslında hastalarımız üzerinden yürüyor. Çünkü pratik eğitimi ağırlıklı bir fakülteyiz.”* görüşündedir.

Yerel çevrenin fakültelerden bir diğer beklentisi ise, danışmanlık ve eğitim hizmeti sunmaları ve sorunlarına çözüm bulmaları yönündedir. 1. Yönetici’ye (Y1) göre, yerel çevre, birimlerinden güncel sorunlarına yönelik çözümler talep etmektedir. 3. Yönetici (Y3) ise, fakülteleri ve yerel çevresindeki ilişkinin öncelikli ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olduğu görüşündedir.

Yerel ihtiyaçları karşılama boyutunda, üniversite ve yerel çevre arasındaki etkileşimi Y14 şöyle belirtmiştir:

*“Bir kere, kanunda da üniversiteye böyle bir görev yüklenmiştir. Kurulduğu yerdeki problemlere de üniversitenin el atması, çözümlemesi, yön göstermesi, liderlik yapması görevi gibi böyle bir görevi var üniversitelere verilen görevler arasında. Bu verilen görevlerle ilgili olarak şehrin de bizden beklentisi, yerelin beklentisi bizden çok yüksek. Bizde zaman zaman bu tip beklentileri, bize geldiğinde oturup beraber değerlendirip sonuçlandırmaya çalışıyoruz.”*

Birim yöneticilerinin verdikleri bilgilere göre, yerel çevre, kurumlarından aynı zamanda ortak çalışmalar yapmayı da talep etmektedir ve bu beklentiler ışığında, bilimsel çalışmalar ve projeleri yürütmek istemektedirler. Bu bağlamda, üniversite yöneticileri, üniversite ve yerel çevre arasındaki işbirliğini kolaylaştırma görevini üstlenmektedir.5.Yönetici, yerel çevrenin işbirliği yönündeki beklentisini şu sözlerle dile getirmiştir :

*“Burada yetişmiş bir insan kitemiz söz konusu, akademisyenlerimiz söz konusu. Zaman zaman konferans talepleri oluyor, zaman zaman panelist olarak talepleri oluyor, zaman zaman sempozyuma katkı verme şeklinde, bildiri sunma şeklinde talepleri oluyor. Ve bunlarda büyük ölçüde karşılanıyor.”*

Y17 ise, yerel çevrenin kendilerinden, sağlık alanında olmalarından kaynaklı olarak, hizmet, danışmanlık ve farkındalık yaratma ile ilgili çalışma beklentisi olduğunu belirtmiştir.Bununla birlikte, yerel çevrenin aynı zamanda profesyonel destek talebinde de bulunduğunu ifade eden Y18, ARGE faaliyetleri ile bu beklentiye yanıt vermeye çalıştıklarını söylemiştir.Y18 ayrıca, yerel çevrenin eğitim üzerine de beklentileri olduğunu ve bunun çoğunlukla istekleri doğrultusunda eleman yetiştirme yönünde karşılandığını dile getirmiştir. Bununla birlikte, yöneticilere göre, yerel çevrenin üniversiteden, buldukları çevre sınırlarında eğitim birimlerinin oluşturulması, program, öğrenci kalitesi ve sayısının artışı ile ilgili de beklentileri de bulunmaktadır.

Yerel çevrenin bu beklentileri ile ilgili bir başka görüş de, öğrenci sayısının artışıyla birlikte şehir ekonomisinde de bir artışın olması yönündedir. 2. Yönetici (Y2), bu beklentiye şu ifadelerle dile getirmiştir :

*“Öğrenci sayısı artsın. Daha çok öğrenci alışveriş yapsınlar, daha çok ev kiralsınlar. Şehrin ekonomisine katkıları olsun. Bu anlamda, şehrin bu şekilde bir beklentisi var.”*

Y11 aynı beklentilere değinmektedir. Y11'e göre, yerel çevre öğrenci sayısının ve program sayısının artması ve böylelikle ekonomik bir hareketlenmenin olmasını istemektedir. Bu yöndeki bir beklentinin karşılanması bazen yasal dayanaklar nedeniyle zor olmaktadır. Ancak, bu beklentilere yanıt vermek durumunda olan yöneticiler, iletişim yöntemlerini etkili bir şekilde kullanarak çözüm yoluna gitmektedirler. Bu noktada, ya açıklayıcı bir yaklaşım sergilemekte ya da yasal düzenlemeleri sonuna kadar zorlamaktadırlar.

Bu taleplere ek olarak, Y16'nında belirttiği gibi yerel çevre, üniversitenin çeşitli etkinliklerde fiziki koşullarından yararlanmayı da talep etmektedirler. Bu beklentiye olumlu yönde yaklaşan yöneticiler fiziki imkanların yerel çevre tarafından ihtiyaç durumlarında kullanılmasına imkan sağlamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yöneticiler arasında yerel çevrenin beklentileri ile ilgili farklı noktalara dikkat çeken yöneticiler de olmuştur. 3. Yönetici, beklentiler konusunda, üniversite ve yerel çevre arasında bir izolasyon olduğu düşüncesine dikkat çekmiştir.3. Yönetici bu izolasyonu, şu şekilde ifade etmektedir :

*“Ve bir de en çok dile getirilen aslında, eksikliğini vurguladıkları bir konu var. Daha aktif bir işbirliğini aslında talep ediyorlar. Belki şu izole edilmiş üniversitenin ve kentin birimlerinin birbirinden izole edilmiş. Eksikliğini dile getirdikleri bir izolasyon sorunu var. Yani kurumların kendi içerisinde izole olduğu, üniversitenin kendi içerisine kapandığı. Zannediyorum daha aktif bir işbirliğine ihtiyaç var. Sık dile getirilen daha uzun soluklu.”*

Bu izolasyon düşüncesinin yanı sıra, beklentiler kapsamında bazı yöneticiler, yerel beklentinin olmadığını ve yerelde bu konu ile ilgili farkındalığın düşük olduğunu belirtmişlerdir. Yerel çevredeki farkındalığın düşük olması nedeniyle, işbirlikli çalışmaların yürütülmesi çok da söz konusu değildir. Böyle bir eksikliğin farkında olması da, yine yöneticinin yerel çevreye olan duyarlılığını gösterdiğini söylemek mümkündür.

### **3.2.3. Eğitim Politikaları ve Yerel Kaynaklar**

Yerel farkındalık boyutunda ele alınan bir diğer öge ise, yerel kaynakların eğitim politikalarında kullanılmasıdır. Eğitimde yerel kaynakların kullanımı ise, özellikle yöneticinin yerel çevredeki kaynakları iyi tanıması ve nasıl değerlendirebileceği ile ilgili hükümlerde bulunabilmesine bağlıdır.Y6, bunun Bologna Süreci'nde içeriği gereği uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, üniversite, eğitim politikasına yerelde bulunan maddi kaynakları, insan kaynaklarını ve doğal kaynakları dahil etmektedir. Araştırmada bu yönde öne çıkan görüşler ise, çoğunlukla maddi ve insan kaynaklarına yer verilmesi ve sanayi vasıtasıyla hizmet alımı şeklindedir.

Yerel kaynakların eğitim politikalarında kullanımına yönelik Y14, şu bilgileri vermiştir:

*“Bu da zaten üniversitelerin farklılığını ortaya çıkarıyor. Her üniversite de bir gelişmiş yön oluşuyor belki büyükşehirlerin dışında. Örneğin, Çukurova’yı ele alırsanız daha çok tarımı görürsünüz. ...bizim bir gıda mühendisliği bölümümüz var. Kuruldu, geliştirdi yüksek lisans, doktora hizmetleri sunuyor ve şuanda da ilgili alanlarda da iletişimi var o kaynaklardan faydalanma anlamında söylüyorum. Benzer şekilde, bazı kaynakları etkin kullanma, yönlendirme yada ne bileyim ekonomik anlamda değerlendirme noktasında da ileride çalışmalar olacaktır. Şimdilik aklıma gelen örnekler bunlar. Tabi şöyle insan kaynağı konusu farklı bir durum. Burada bizim insan kaynağı konusunda da şunu söyleyebilirim; akademik insan kaynağı Türkiye’nin her yerinden hatta yurt dışından da gelebiliyor. İlimizde olduğu gibi ülkenin her yerinden gelir insan kaynağımız. Yine idari anlamda bir mekanizma belli. Bir merkezi sınav ve yerleştirmeye geliyor. Ama yerel de bir de hizmet alımı şeklinde yaptığımız alım çerçevesinde yaptığımız, işte güvenlik birimimiz, işte temizlik birimimiz vs veri elemanı birimimiz, bu tip insan kaynağını doğrudan yerelden sağlamaktayız.”*

Eğitim politikalarına dahil edilen maddi kaynaklar, çoğunlukla bağış ve burs gibi hibeleri ve çeşitli ekipmanların karşılanmasını içermektedir. Kaynakların bu kapsamda kullanımı, hem öğrencilerin eğitimine maddi bir desteği hem de kurum ihtiyaçlarının karşılanmasını içermektedir.2. Yönetici (Y2) konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

*“Burası tabi devletin üniversitesi. Dolayısıyla, kaynaklarımız tamamen hazineden geliyor. Ama bunun dışında da bağışlardan yararlandığımız oluyor. Küçük işlerimizde, özellikle de mevzuatta kalemi olmayan harcamalarda yerel kaynaklardan destek alıyoruz.”*

Y5’ de aynı görüşleri paylaşarak, özellikle öğrencilerin burs ihtiyaçlarının yerelden karşılandığını ve yine çeşitli donanımları için yereldeki maddi güçlerden destek aldıklarını dile getirmiştir.

Bununla birlikte, Y4, insan kaynaklarının kendileri için hem maddi hem de bir eğitim kaynağı olduğunu vurgulayarak, yerel kaynaklara ne ölçüde yer vermeleri gerektiği üzerinde durmuştur. Y4, eğitim programlarında insan kaynaklarının kullanımını ile ilgili şu noktalara dikkat çekmiştir:

*“İnsan kaynakları dediğimiz gibi aynı zamanda kendi içinde çalıştığımız doktorlar ve memurlarımız var. Ama en önemli unsur belki burada da bizim hastalarımız. Bizim hem maddi kaynağımız hem eğitim kaynağımız hastalarımızdır. Maddi kaynağımız hastalarımız çünkü hastalarımız genelde sağlık güvencesine sahip olan hastalarımız olduğu için yapmış olduğumuz tedavi neticesinde SGK’dan kurumdan almış olduğumuz tedavi ücretleri ile ayakta durabiliyoruz. Kendi giderlerimizi onlarla. Yani bir işletmeci ruhuyla yaklaşıyoruz biz. Sonuçta, ne kadar iyi kalitede hizmet verirseniz o kadar çok fazla hastanız olur. O kadar çok fazla hastaya bakarsanız o kadar çok geliriniz olur. Ne kadar geliriniz olursa o kadar da alt yapımıza ve diğer sağlık giderlerinize, sağlık hizmeti sunucusu giderlerinizi ayarlayabilirsiniz. O anlamda en büyük maddi kaynağımız, insan kaynağımız vatandaştır.”*

*İkincisi olarak da, eğitim aslında hastalarımız üzerinden yürüyor. Çünkü pratik eğitimi ağırlıklı bir fakülteyiz biz. Tamamen hatta şunu diyebilirizki, pratik eğitimin %50'nin üzerinde etkin olduğu bir fakülteyiz. Son sınıftaki pratik eğitimimiz hemen hemen 1 yıl boyunca devam ediyor. Dolayısıyla, buradaki bizim pratik eğitimi yaptığımız en önemli unsur hastalarımız zaten. Hastalarımıza hem tedavi hizmeti veriyoruz, bir taraftan da öğrencilerimizin pratik eğitimini veriyoruz. Kültürel olarak tabii her vatandaşın her kademesindeki, yani bürokrasiden köydeki yaşayanına kadar, hepsiyle biz burada muhatap olduğumuz için çok geniş bir yelpazemiz var zaten. Tabii burada biz onların kültürlerini alıyoruz ama bizim zorluğumuz şu oluyor, tahmin edebilirsiniz ki en üst tepedeki bürokrasiden en alttaki bir vatandaşımızla o yelpazede bazen biz aralıkları kaçırabiliyoruz. Bazen iletişim kanallarımızda sıkıntı oluyor. Çünkü, çok hızlı değişimler oluyor. Bir önceki hastanızla bir sonraki hastanız arasında ciddi bir kültür farkı varsa, siz onu tolere edemeyebiliyorsunuz. Bir takım orada gerek iletişimsel sorunlarda çıkabiliyor gerekse beklentileri karşılama sorunları da çıkabiliyor. Buda bizim handicap'ımız. Ama bunu bir şekilde hallediyoruz.”*

İnsan kaynaklarının bu şekilde değerlendirilmesinin yanı sıra, çoğunlukla, bilgi ve deneyim paylaşımı ile ilgili olan bir etkileşimle de programlara dahil edilmekte ve öğrencilerin konu uzmanlarından bilgi alarak kendilerini daha iyi geliştirmeleri sağlanmaktadır. Alanlarında uzman kişilere yerelde ulaşarak, hem kuvvetli bir bağ kurulmakta hem de bilgi ve deneyim paylaşımı sağlanmaktadır. Yöneticiler, bu tarz bir değerlendirmenin olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağına farkındadırlar ve bu nedenle çoğunlukla böyle çalışmalara eğitim faaliyetlerinde yer verdiklerini belirtmişlerdir. 7. Yönetici (Y7) ve 15. Yönetici (Y15) branşlarında yerel çevrede bulunan uzmanların kurumlarına gelerek bilgi aktarımında bulduklarını ve birebir öğrencilerle paylaşımlarda bulduklarını belirtmişlerdir.

Y11, insan kaynaklarından bu yönde faydalanmanın gereğini şu sözlerle dile getirmektedir:

*“İnsan kaynakları açısından evet. Çünkü bizim topluluklarımızın yaptığı çalışmalarda sektörün duayenlerini bizim okulumuzun 120 kişilik konferans salonu var, deneyimlerinden yararlandırmak amacıyla her dönem davet ediyoruz. Seminerler ve konferanslar düzenliyoruz. Çünkü onlar bizzat bu işin mutfağındalar.”*

Yerelde bulunan doğal kaynakları, eğitim politikasına ve programlarına dahil etmekte yine yöneticilerin başvurdukları bir yöntemdir. Özellikle uygulamalı alanlarda doğal kaynaklara sıklıkla yer verilmekte ve öğrencilerin bu yolla eğitimine katkı sağlanmaktadır. Böylelikle, karşılıklı bir fayda sağlandığı da belirtilebilir. Y5, uygulamalı bir birimde yöneticidir ve mantarın çok olduğu yörede, bunu çalışmalarına dahil ettiklerini belirtmiştir.

Y11, çalışmalarında yer verdikleri doğal kaynaklar ile ilgili şu örneği vermiştir:

*“Alet ekipman açısından laboratuardaki cihazların tamamını üniversiteden zaten devlet kanalıyla aldık ama materyal açısından özellikle o yörenin ihtiyaçlarına yada yerelin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şeyleri seçmeye çalışıyoruz. Mesela ders materyali olarak, herhangi bir gıda da izolasyon yapmak yerine yerele özgü bir peynirde izolasyonu analizi göstermeye çalışıyoruz. Çok üst düzeyde olduğunu belki söyleyemem ama , ihtiyaç duyduğumuzda karşılık alacağımızı biliyoruz...%25 lik seçmeli dilimde kalan kısım bizim öğretim görevlisi profilimize göre, yöresel bizim önceliklerimize göre seçtiğimiz dersler var. Örneğin, gıda kalite kontrolü programında zaten programın adı kalite kontrol ve analizi programı, örneğin, su analizleri bizim için bu yörede önde ise biz su kalitesi ve analizi diye bir ders koyabiliyoruz. Çünkü ilimiz doğal kaynak sularıyla önde bir il. Keza, lojistikle ilgili. Uluslararası tehlikeli madde taşımacılığı eğer bu bölge için önemliyse, bizim seçmeli derslerimiz arasında bu var.”*

Bununla birlikte, Y16, turistik bir merkezin yöre sınırları içerisinde olmasından dolayı, kendi branşlarındaki programlara bu özelliğe yönelik çalışmaları dahil ettiklerini ve öğrencilerin kendini bu yönde geliştirmesini hedeflediklerini ifade etmiştir.

### **3.3. Küreyerelleşme Uygulamaları**

Araştırma da yer alan son boyut ise, küre-yerelleşme uygulamalarına aittir. Küreyerelleşme uygulamaları ile, eğitim faaliyetlerinde küresel standartlar ve yerel beklentiler arasındaki dengenin nasıl sağlandığı keşfedilmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin, fakültelerinde yürütmekte oldukları uluslararası çalışmalar ve yerel çevrenin beklentisi arasında nasıl bir uyum ve denge var sorusu kendilerine yöneltilmiştir. Bu soruyu, kendi çalışma alanları için değerlendiren yöneticiler, genel olarak denge olması gerektiği ancak bunun zor olduğu kanısındadırlar. Yöneticilerin, konu ile ilgili görüşleri şu şekilde özetlenebilir :

Küresel standartların ve yerel beklentilerin bir arada harmanlanarak eğitim faaliyetlerinde değerlendirilmesi görüşü, araştırmaya katılan yöneticilerinin hepsinin hem fikir olduğu bir yargıdır. Bu dengenin nasıl sağlandığı ile ilgili ise, çeşitli görüşler mevcuttur. Bu görüşler Şekil 4'te şu şekilde belirtilmiştir:



	<b>KÜREYERELLEŞME UYGULAMALARI</b>
<b>YÖNETİCİLER</b>	<b>KÜRESEL STANDARTLAR - YEREL BEKLENTİLER</b>
<b>Y1</b>	Karşılıklı etkileşimin olduğu bir denge politikası gerekliliği
<b>Y2</b>	Birbirini destekleyen unsurlar
<b>Y3</b>	Yerel ve küresel bakış açıları bir araya getirilmeli
<b>Y4</b>	Branş gereği küresel standartlara fazla eğilim olduğundan bir denge oluşturmak zor
<b>Y5</b>	Yerel ve evrenselin buluşması
<b>Y6</b>	Bologna süreciyle birlikte kendiliğinden gelişen bir denge
<b>Y7</b>	Dengeyi tutturmak da branş anlamında zor
<b>Y8</b>	Yerel çevrenin farkındalığı az olduğu için dengeleme zor
<b>Y9</b>	Yerel oluşumlarla işbirliğinde küresel standartların yakalanması
<b>Y10</b>	Uluslararası çalışmalar için uygulanan standartlardan yerel çevrenin de yararlanması
<b>Y11</b>	Küresel standartların takibi yöresel önceliklere göre belirlenmesi
<b>Y12</b>	Yerel unsurların programlara dahil edilmesi
<b>Y13</b>	Yerelin beklentilerinin de göz önünde bulundurulduğu bir program oluşturulması
<b>Y14</b>	Evrensel bilimin yerel unsurlara göre programlarda değerlendirilmesi
<b>Y15</b>	Yerel ve küresel unsurların bir arada işlendiği bir program oluşturulması
<b>Y16</b>	Uluslararası boyutla yerele hizmet edilmesi
<b>Y17</b>	Uluslararası standartlardaki uygulamaların yerele aktarılması
<b>Y18</b>	Yerel çevrenin uluslararası beklentilerini karşılaması

**Şekil 4. Küreyerelleşme Uygulamalarına İlişkin Görüşler**

Araştırmanın bu boyutu ile ilgili bulgularda, hemen hemen tüm yöneticiler, yerel çevrenin beklentilerinin göz ardı edilemeyeceği ve çalışmaların planlamasında, değerlendirmeye alınması görüşünde oldukları söylenebilir. Bu iki kavramı, karşılıklı etkileşim halinde olan ve birbirleriyle dengelenmesi gerektiği görüşünde olan 1. Yönetici, konu ile ilgili şu açıklamalar da bulunmuştur:

*“Bir taraftan evrensel bilimin ilkelerini yürütürken bir taraftan da hizmet aldığımız yada sizi kurum yapan yerel hizmetleri de göz önünde bulundurmak durumundasınız. Dengeli olmak durumundasınız. Yani, siz evrenselim deyip yereli tanımıyorum diyemezsiniz Yerele çok fazla odaklanarak şey de yapamazsınız evrensel yapacağımız hizmetleri de göz ardı edemezsiniz. Dengeyi kurmanız gerekiyor. Yaşam zaten denge.”*

Yerel halka doğrudan hizmet sunan bir fakültede yönetici olan, 2. Yönetici ise, bu iki unsurun birbirini desteklediği görüşündedir ve oluşturmaya çalıştıkları bu denge ile ilgili şu bilgileri aktarmıştır:

*“Bir denge gütmek gerekir mi? Bence birbirini destekliyorlar. Dolayısıyla biz iki tarafa da destek olmaya iki tarafta da ilerlemeye çalışıyoruz. Hem yerel kaynakların kullanımı hem yerelle uluslararasılaşma anlamında bir diyalog içerisinde olma hem de uluslararası girişimlerimizi artırma çabalarımız oluyor.”*

Farklılıkların ve bunların bir bilinç edindirme şeklinde aktarımı konusuna değinen 3. Yönetici, küresel ve yerel bakış açılarının bir arada değerlendirilerek programlara dahil edilmesi görüşündedir ve bunu şu sözlerle ifade etmektedir:

*“Tek bir türün yaygınlığı dominantlığı baskınlığı veya değerliliği değil bütün hepsinin değerliliği. Sabit olunmuş tek bir mesela, eğitim politikaları içerisinde, eğitim süreçlerinde, türün öğretimi değil esnek olarak diğer türlere bakışı geçirmek. Dolayısıyla bunları yakalamaya çalışıyoruz. Yerel bakış açılarını ve küresel anlamda uluslararası anlamda yaygın bakış açılarını bir araya getirmek aslında yine farkındalık ve bununla ilgili bilgi birikimine dayalı. Eğer kurumunuzda bu açıdan donanımlı bireyleriniz varsa, elemanlarınız sürekli gelişmeleri takip ediyorsa veya açılımları çok daha fazlaysa, bu birlikteliği, bu uyumu veya bu uzlaşmayı sağlamak çok daha kolay.”*

Bununla birlikte, 3. Yönetici tarafından bu dengenin nasıl kurulması ile ilgili bir diğer görüş de, küresel ve yerel bakış açılarını kaynaştırma ve bir araya getirme üzerinedir. Ancak Y3, eğitim süreçlerine dahil etmek için çabalarının durumsal ve küçük adımlar halinde olduğunu belirtmektedir.

Yerel kaynaklara gereksinimi vurgulayan ve ikisini bir arada dengede tutmanın zor olduğunu vurgulayan 4. Yönetici ise, bir tarafın ihmal edilmesiyle faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde devam edemeyeceğini belirtmiştir. Eğitim hizmetlerinin büyük bir kısmı halka yönelik olduğundan, sadece evrensel boyutlardaki

çalışmalara odaklı bir programla eğitim hizmetinde bir takım aksaklıklar olacağını vurgulamıştır. Yine aynı yöneticiye göre, sadece yerel veya halk odaklı bir sistem oluşturmak da bir takım dezavantajlar ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle, üstün bir gayretle ikisini bir arada dengede tutmaya çalıştıklarını, hiç birini ihmal etmemeye özen gösterdiklerini ifade etmiştir. Bu yöndeki çabaları ise yoğunluklu olarak, branşları ile ilgili çalışmalarını, yenilikleri takip ederek ve aynı zamanda onlara bir eğitim kaynağı olan yerel halka da hizmet vererek yerine getirmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

Küresel ve yerel dengesini, bir buluşma olarak değerlendiren 5. Yönetici, konu ile ilgili şu açıklamaları yapmıştır:

*“Evrensel olan yerel olanı boğmayacak yerel olan da evrensel olan her şeyi reddetmeyecek. Kültürün gelişmesi de zaten böyledir. Şimdi eğer bir yerel kültür uluslararasıyla buluşmazsa kendi kabuğuna çekilir yok olup gider. Ama evrensel olanda yereli boğarsa oranın yerel özelliği kaybolur gider. Farklılık ortadan kalkar.”*

6. Yönetici ise, bu dengenin kendiliğinden geliştiğini ifade etmiştir. Y10 ise, bu dengenin aslında Bologna Süreci'nde bir getirisi olduğuna değinmiş ve şu açıklamaları yapmıştır:

*“Bu denge ister istemez olmak zorunda. Çünkü dünya artık küresel bir köy gibi olmaya başladı. İletişim çok kolaylaştı. Çok rahatlıkla mesela diyelim ki bizdeki eğitimin ders içeriği veya müfredatıyla diyelim ki Bulgaristan'daki bir okulu, İngiltere'deki bir okulu, Avustralya'daki bir okulu görme şansına sahibiz. Mümkün olduğu kadar programlarımızı revize ederek. Dediğim gibi zaten bu son Bologna süreciyle de bu zorunlu hale geldi. İstese de istemesek de bunu yapmak zorundayız. Hemen hemen onların gerisinde de değiliz. Gidip gördüğümüz Avrupa'daki ülkelerden. Çoğundan iyiyiz diye düşünüyorum.”*

Y12 ise, küresel standartlarda çalışmalar yürütme ile ilgili dönütlerin kısa bir sürede alınamayacağını belirtmiş ve bu çalışmaların dengelenmesinin yerel için faydalarını şu şekilde ifade etmiştir:

*“O zaten herhalde zannediyorum tüm kurumlar için önemli bir soru. Çünkü küresel standartları yakalamak için yaptığınız bir takım çalışmalar, çok makro düzeyde kalabiliyor. Kurumumuza gerçekten çok faydalı olabiliyor hatta işte daha önce bahsettiğimiz bu Erasmus programları vs. Ama tabii bu yerel bundan çok da merkezine oturtmuyor yani bu tarz çalışmaları. Onun beklentileri daha farklı olabiliyor. Ama ben şunu her zaman düşünüyorum, eğer küresel anlamda standardı yakalayabilirse herhangi bir kurum bunun yerle de daha çok katkısı olabilir. Bu belki kısa vade de görülmeyebilir.”*

Bununla birlikte, Y12, küresel ve yerel arasındaki dengenin nasıl sağlanabileceğini şu sözlerle anlatmıştır:

*“Benzer fakültelerin benzer bölümlerin ders planları nasıl oluyorsa öyle olma durumunda. Zaten Bologna süreci de bunu istiyor, Erasmus da öyle. Niye? Çünkü, bir ülkeden bir öğrenci öğretim üyesi geldiğinde uyumlaştırmanın olması için programlarında uyumlu olması gerekiyor. Dolayısıyla, tabii ki biz küresel ölçekte Bologna, Erasmus gibi programlar çerçevesinde onlara uyumlu bir şekilde bu programları oluşturuyoruz. Ama bu programlar içerisinde yerele yer verilebilir mi? Kuşkusuz. Düşünün burada şimdi bizim aktif öğrenci alan 5 tane bölümümüz var. Beş bölümde okutulan dersler var. Dersler içerisinde bunlar işlenebilir, focuslanabilir. Bu verilen örneklerle olabilir, yerel düzeyde yapılan işletmelerle, analizlerle ilgili olabilir ki bunlar yapılıyor zaten.”*

Y14, küresel standartlar ve yerel beklentiler arasındaki dengeyi sağlamanın yapıyı ve programları bu dengeyi göz önünde bulundurarak oluşturmanın birime bağlı olduğunu dile getirmiş ve konuya şu şekilde bir açıklık getirmiştir:

*“O birime bağlı. Demin bahsettim, yöresel lojistik örneğinden bahsettim. Şimdi bunun ulusal ayağı var, lojistiğin uluslararası ayağı var. Biz hepsini vermek durumundayız. Bir bölüm açacağız diyelim yeni, tohum bilimi ve teknolojisi. Türkiye’de yok. Biz açtık bu bölümü. Türkiye’de yok ama biz bunu kafamızdan oluşturmuyoruz. Mutlaka nereye bakıyoruz, mutlaka bu işi iyi yapan ülkeler bakıyoruz, üniversitelere bakıyoruz. İşte ABD’de şu şu üniversitelerde böyle bölümler var. Onların müfredatlarını inceliyoruz. Nasıl yapmışlar. İşte Avrupa’ya bakıyoruz, Avustralya’ya bakıyoruz, Çin’e bakıyoruz. Dolayısıyla, dünyayla kopuk hareket etmeniz mümkün değil. Burası bir üniversite ve bütün dünyayla bağlantı halinde. Zaten, üniversitenin adı üzerinde “küçük evren” demek. Onun için buradaki bir bölüm yereli içine alacak ama yurt dışıyla da kopuk olamaz. Çünkü bilim evrensel Bir tohumun, onu örnek söyledim ondan gideyim yine, bir diyelim meyve tohumun genetik özelliği neyse Amerika’da da o. Amerika’daki bir tohum armuta dönüşmez Türkiye’deki de dönüşmez. O halde, o bilim, o konuyla ilgilenen bilim şüphesiz uluslar arası bağlantılı olmalı. Yani, global bilimsel gelişmeleri dikkate alarak hareket etmelisiniz. Yerelden yola çıkmanız mümkün, şöyle mümkün; diyelim burası hangi meyveler bakımından ön plana çıkıyor, genel herkesin bildiği şeyler var, meyve türleri var bir de yerele özgü olanlar var... Bunun tohumunu üretmeli ilimiz... Belki bunun daha kültürü yapılıp geliştirilmesi lazım...Dolayısıyla, hani bu yapılarıdaki bilimsel gerçekler değişmiyor ama. Ama yerele özgü olan üzerinde üniversite ayrıca durmak durumunda.”*

Yöneticilerin, küresel standartlar ve yerel beklentilerin arasında bir uyum sağlanmasına yönelik belirttikleri fikirlerin arasında, Y15’in bu uyumu nasıl sağlamaya çalıştıklarına yönelik söyledikleri dikkat çekicidir:

*“Yani biz standartlarımızı yüksek tutarak, akademisyenlerimizin en az iki yayını buraya gelmesini sağlayarak, yurt dışı yayınının olması ve çalışmalarının da farklı alanlarda interdisipliner alanlarda olmasıyla biraz daha bu dengeyi sağlamaya çalışıyoruz. Bunun yanı sıra yine bu seminer, panellerle daha önceden bölümden yetişmiş olanlar ya da alaylı olarak adlandırdığımız kişilerin katkılarıyla da tabii ki yurt dışında gidip gördükleri o standartları bizim bölümümüze taşımayı sağlamış oluyoruz.”*

Araştırmaya katılan 17. Yönetici (Y17), bu dengeyi sağlarken küresel standartların yerel kültüre göre dengelenmesi gerektiğini öne sürmüş ve bu görüşünü şu sözlerle dile getirmiştir:

*“Nasıl dengeliyoruz? Bu uluslar arası standartlarda, standardize olan şeyleri biz direk hemen buradaki topluma yada bireylere adapte etmeye çalışıyoruz. Biz öğrendiğimiz bir bilgiyi, yurt dışından aldığımız herhangi bir yeni bir oluşumu hemen buradaki kişilere adapte etmeye çalışıyoruz. Mesela kültürel olarak uygun mu değil mi. Mesela şuanda genelde yaptığımız şeyler yurt dışındaki anketleri, popüler olan anketleri alıyoruz. Bunların hem biz geçerlik güvenilirlik çalışmaları hem de kültürel adaptasyon çalışmalarını yapıyoruz. Mesela şuanda kurum olarak bazı alanlarda. Yani mesela gidiyorsunuz kongreye, eğitime, onların popüler olarak kullandıkları herhangi bir şeye diyoruz ki , “biz buraya adapte edebilir miyiz?” Getirip bakıyoruz, uygunsa o çalışmaları yapmaya çalışıyoruz. Ya da işte yine mesleğimizle alakalı, popüler olan tedavi yöntemleri, yurt dışında popüler olan tedavi yöntemlerini burada hemen uygulamaya çalışıyoruz ki bizim alanımız uygulamalı bir alan. Bunları yapmadığımız zaman kendimiz de unutuyoruz. Yani kendimizi de köreltmüş oluyoruz. Dengeyi bu şekilde sağlamaya çalışıyoruz. ikisini de bir arada. Ne biri fazla ne biri az. Yani, birbirini dengelemeye çalışıyoruz.”*

Y18, konu ile ilgili, yerel çevrenin uluslararası beklentilerini karşılamak için çaba gösterdiklerini ve destek olduklarını ve bu şekilde hem küresel standartları yakalayıp hem de yerel beklentilere yanıt verdiklerini ifade etmiştir.

Küresel standartların ve yerel beklentilerin dengelenmesi ile ilgili görüşlerin yanı sıra, birkaç yöneticide bu öğeleri dengelemenin zor olduğunu ve bu zorluğun yerel çevrenin konu ve üniversitelerin getirileri ile ilgili farkındalıklarının olmamasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Y8, halkın bu konuda çok bilinçli olmadığını, ancak bunun üzerinde çalışarak halkı bilinçlendirmeye gayret ettiklerini söylemiştir. Y16 ise, daha çok küresel alanda çalışmaları olduğunu ve yerel beklentilere de yanıt vermek isteseler de yerel de farkındalığın, yaklaşımın çok olmadığını ve şehrin küçük olmasının bir takım dezavantajlar getirdiğini dile getirmiştir.

Özetle, kurum yöneticilerinin küresel ve yerel arasında denge kurulması gerektiğine dair düşünceleri bulunmakta, ancak yerelin küresel standartlar ve oluşumlarla ilgili beklentisinin ve farkındalığının az olması nedeniyle bu dengenin oluşmasında engel oluşturduğuna inanmaktadırlar. Bununla birlikte, küresel uygulamalar ve yerel beklentilerin dengelenmesinde bir sistem ve program izlenmediği söylenebilir.

## 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgu ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçların özetine ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### 4.1. Sonuçlar

- Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, yöneticilerin, küresel ve yerel öğelerin dengelenmesinin önemli ve gerekli olduğunu düşündüklerini; ancak, bu dengeyi oluşturmada zorlandıklarını ve küre-yerel uygulamaları sistemli bir şekilde yürütemediklerini ortaya koymaktadır
- Yöneticilerin hemen hepsinin daha çok kendi akademik alanlarına yönelik küresel gelişmeleri izledikleri ve bunları eğitim faaliyetlerine yansıtmaya çalıştıkları söylenebilir. Bu anlamda, yöneticilerin akademik alanlarına ilişkin küresel farkındalığa sahip oldukları, bunu eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve bir sistematik oluşturulması bağlamında izledikleri ortaya çıkmaktadır.
- Yöneticilerin, yerel çevrelerindeki aktör ve dinamiklerin farkında oldukları ve etkili ilişkiler geliştirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu yerel çevre, aktör ve dinamiklerin içinde etkileşimi daha yoğun tuttıkları çoğunlukla kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektördür.
- Yöneticilerin, küre-yerel farkındalıkları, ağırlıklı olarak kendi akademik alanları ile sınırlıdır. Oysa, yönetsel bağlamda, hem yerel aktör ve dinamikleri hem de kurumsal olarak alt düzeyleri kapsayan daha sistematik ve bütüncül uygulamaların yürütülmesi gerekmektedir.
- Çalışmaya katılan üniversite yöneticileri, küre-yerelleşme yaklaşımına kavramsal olarak yabancıdır. Ancak, yöneticiler, küresel ve yerel öğeler arasında bir denge oluşturulması gerektiğinin farkındadırlar.

## 4.2. Öneriler

### 4.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler

- Çoklu yöntem stratejileri belirlenerek diğer devlet ve vakıf üniversitelerindeki yöneticilerin global liderlik ve uygulamalarına ilişkin görüşleri ile ilgili araştırmalar yapılmalıdır.
- Üniversite yöneticilerinin, global eğitim liderliği ve yüksek öğretim kurumlarındaki uygulamaları konusunda sahip olması gereken yeterliliklerin ne olduğu ve nasıl kazanılabileceği konusu araştırılmalıdır.

### 4.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler

- Yöneticiler, küre-yerel uygulamaları gerçekleştirebilmek için sistematik bir yapı oluşturmalıdırlar.
- Yöneticiler, paydaşları olan yerel aktör ve dinamiklerin, küresel ve yerel uygulamaların dengelenmesine ilişkin katkılarını arttırmak için eğitici çalışmalar yapmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- Balay, R. (2004).Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,37(2), 61-82.
- Balcı,A. (2001). Etkili okul ve okul geliştirme.Pegem A, Ankara
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*,36(112),198-205
- Begley, M.T., Boyd, D.P (2003).*The need for a corporate global mind-set, Mit Sloan Management Review*.[Çevrim-içi:<http://sloanreview.mit.edu/article/the-need-for-a-corporate-global-mindset>] Erişim tarihi: 15 Mayıs 2011.
- Bolay, S. H. (2011) . Çağdaş üniversitede neler önem kazanmaktadır?. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 105-112.
- Brooks, J. S. & Normore, A. H. (2010).Educational leadership and globalization : Literacy for a glodal perspective.*Educational Policy*, 24(1),52-82.
- Bruce,C. (2004). Information literacy as a catalyst for educational change.A background paper. In Danaher, Patrick Alan (Eds.) *Proceedings "Lifelong Learning:Whose responsibility and what is your contribution?"*. The 3rd International LifelongLearning Conference, 8-19, Yeppoon, Queensland. [Çevrim-içi: [http://eprints.qut.edu.au/4977/1/4977\\_1.pdf](http://eprints.qut.edu.au/4977/1/4977_1.pdf)] Erişim tarihi: 14 Mayıs 2014
- Cohen, S.L. (2010). Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42(1),3-10
- Coughlin,A.M.&Baird,L.(2013). *Pedagogical leadership*. [Çevrim-içi: [http://www.edu.gov.on.ca/childcare/Baird\\_Coughlin.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/childcare/Baird_Coughlin.pdf)] Erişim tarihi: 24 Ocak 2014
- Çakmaklı, Y. (2011) *Glokal liderlik ve davranışsal göstergeleri üzerine bir çalışma: Bir kamu kurumu örneği*. Ufuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Çalık,T.&Sezgin,F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Educational Journal*,13,1,55-66
- Çınar, İ. (2009).Küreselleşme, eğitim ve gelecek. *Kuramsal Eğitimbilim*, 2 (1),14-30.
- Erçetin, Ş.Ş. (1997). Educational reform and the personal traits looked for at school managers as leaders who will perform the reform in Turkey.*Eğitim Yönetimi*, 3(2), 173-198
- Erçetin, Ş. Ş. (2000a).Lider sarmalında vizyon. Nobel Yayın,Ankara
- Erçetin, Ş.Ş. (2000b). *Personal visions of the rectors in the Turkish universities for the new millenium*. SEDA Spring 2000 "Reaching Out" Conventry,10-12 Nisan 2000 İngiltere[Çevrim-içi:<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED446527.pdf>] Erişim tarihi: 23 Eylül 2014



- Erçetin, Ş. Ş.(2001a).Biz akademisyenler geleceğin yükseköğretim kurumlarını yaratmaya hazır mıyız ? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25,75-86.
- Erçetin, Ş. Ş. (2006).Turkish higher institutions in Bologna Process. *Humanity & Social Sciences Journal* 1,18-27.
- Erçetin, Ş.Ş. &Hamedoğlu, M. (2007). *Küreselleşme sürecinde ulusal liderleri roller ve uluslar arası izdüşümleri. (The Roles of National Leaders At The Process of Globalization and its International Projections)*. International Congress of Asian and North African Studies, Atatürk Culture, Language and History High Foundation. Books of Summary Report. 10-15, Eylül. 2007, Ankara [Çevrim-içi: [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/icanas\\_bildiri.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/icanas_bildiri.pdf)] Erişim tarihi:15 Ağustos 2014.
- Erçetin,Ş.Ş.&Düzer,A.(2008).Multidimensional perceptual leadership model (Muldimperlead). *World Applied Sciences Journal* 3(1), 25-33.
- Erçetin,Ş.Ş.,Potas,N.,Açıkalin,Ş.N,Kısa,N.(2011).Multidimensional glocal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research* 8(2),314-31
- Erçetin, S. S., Açıkalin, S. N.,&Bülbül, M. S. (2013). A Multi-Dimensional Approach to Leadership in Chaotic Environments. In S. Banerjee (Eds.), *Chaos and Complexity Theory for Management: Nonlinear Dynamics* (pp. 89-104). Hershey, PA: Business Science Reference. doi:10.4018/978-1-4666-2509-9.ch005
- Fowler, F.C. (2000). Policy studies for educational leaders: An introduction [Çevrim-içi:[http://www.angelfire.com/theforce/shu\\_cohort\\_viii/images/fowlernotes6to8.pdf](http://www.angelfire.com/theforce/shu_cohort_viii/images/fowlernotes6to8.pdf)] Erişimtarihi: 30 Ağustos 2014
- Fujino,G.(2010)."Glocal" Japanese self-identity: a missiological perspective on paradigmatic shifts in Urban Tokyo. *International Journal of Frontier Missiology*,27(4),171-182
- Green, A. (1999). Education and globalization in Europe and East Asia: convergent and divergent trends. *Journal of Education Policy*, 14(1), 55-71
- Higgs,M.&Rowland,D.(2009).Change leadership:Case study of a global energy company.*Strategic Change*,18(1-2),45-48.
- Kaçmaz, G.(2010).*Küreyerelleşme ve şehir tartışmaları: İstanbul örneği*. İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Karip, E. (2005). Küreselleşme ve Lizbon eğitim 2010 hedefleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,42,195-209
- Khonder,H.H.(2004).Glocalization as globalization: Evolution of a social concept. *Bangladesh e-Journal of Sociology*,1(2),1-9 [Çevrim-içi: [http://mukto-mona.net/Articles/habibul\\_haque/Globalization.pdf](http://mukto-mona.net/Articles/habibul_haque/Globalization.pdf)] Erişim tarihi:15 Mayıs 2011
- Korkut, H. (1992).Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159-174.
- Marginson,S.(2010). After globalization: emerging politics of education. *Journal of Education Policy*, 14(1), 19-31

- Merriam, S. B. (2013) Nitel araştırma-Desen ve uygulama için bir rehber.Nobel Yayın, 161-193.
- Neyişçi, N. & Potas, N. (2012). New leadership paradigm in the complexity science. In Erçetin,Ş.Ş.& Banerjee,S. (Eds.) *Chaos, Complexity and leadership*, 229-233. Springer, Netherlands.
- Özden,Y. (2010). Eğitimde yeni değerler. Pegem Akademi,96-101
- Ponukalin, A. (2014). Key concepts in general theory of management in innovative society. In Erçetin, Ş.Ş. & Banerjee, S. (Eds.) *Chaos and complexity theory in world politics.IGI Global,2014*. [Çevrim-içi:<http://www.igi-global.com/chapter/key-concepts-in-general-theory-of-management-in-innovative-society>] Erişim tarihi: 30 Ağustos 2014
- Sağanak,M. (2012).School management and moral literacy: A conceptual analysis of the model, educational sciences: *Theory&Practice*, 12 (2) ,1425-1430, Spring
- Shah, H.&Young H. (2009). Global learning in schools and the Implications forpolicy, *Education Review*, 21(2),15-22
- Sharma, C. K. (2008). Emerging Dimensions of Decentralization Debate in The Age of Glocalization. *MPRA Paper*, 6734. [Çevrim-içi:<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/6734/>] Erişim tarihi: 10 Mayıs 2011
- Simmonds,D.&Tsui,O. (2010).Effective Design of a Global Leadership Programme.*Human Resource Development International*, 13(5), 519 — 540.
- Spring, J. (2008). Research on globalization and education. *Review of Educational Research*, 78(2), 330-368
- Stace, D.A. (1996). Dominant ideologies, strategic change and sustained performance. *Human Relations*, 49(5), 553-570
- Stemler,S.(2001).An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research&Evaluation*,7(17).[Çevrim içi:<http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>] Erişim tarihi: 27 Temmuz 2014
- Svensson, G.(2001).Glocalization of Business Activities: A Glocal Strategy. *Approach Management Decision*, 39(1),6 – 18.
- Tezcan,M. (2002). Postmodern ve küresel toplumda eğitim. Anı Yayıncılık,41-55
- Tuana, N. (2007). Conceptualizing moral literacy. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 364-378
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme.*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24,543-559 .
- Weber, E. (2007). Globalization,"glocal" development ,and teachers' work: a research agenda.*Review of Educational Research*, 77(3), 279-309
- Yardibi, N. (2012). Ethics and leadership. In Banerjee,S.& Erçetin, Ş.Ş. (Eds.) (2012). *Chaos, complexity and leadership*.Springer Proceedings in Complexity [Çevrim-içi:[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-7362-2\\_43](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-7362-2_43)] Erişim tarihi: 28 Temmuz 2014

Yeşilyurt, E. (2007). Akademik ve yönetsel liderlik. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 76-80.

Oxford Sözlük. Oxford Dictionaries [Çevrim-içi: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/global/>] Erişim tarihi: 30 Ağustos 2014.

Yükseköğretim Kurumu. 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, 17789 Sayılı Resmi Gazete (1982) [Çevrim-içi: [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)] Erişim Tarihi : 29.03.2014

Yükseköğretim Kurumu. 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, 17506 Sayılı Resmi Gazete (1981) [Çevrim-içi: [www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr](http://www.mevzuat.basbakanlik.gov.tr).] Erişim Tarihi: 29.03.2014

## EK 1. ETİK KURUL ONAY BİLDİRİMİ

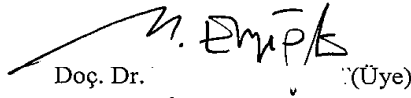
### Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Okt. Özlem GÖK

Sayın Özlem GÖK,

“Üniversite Yöneticilerinin Glokal Liderlik Davranışları” konulu araştırmanızla ilgili olarak Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2014/50) Kurulumuzun 06.05.2014 tarihli ve 2014/50 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

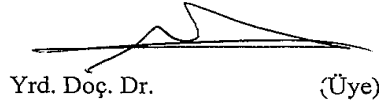
  
Prof. Dr. (Başkan)

  
Doç. Dr. (Üye)

Doç. Dr. (Üye)izinli

  
Doç. Dr. (Üye)

Yrd. Doç. Dr. izinli (Üye)

  
Yrd. Doç. Dr. (Üye)

Av. (Üye)



## EK 2. ORJİNALLİK RAPORU

**iThenticate®**  
Professional Plagiarism Prevention

Uploaded 1 document successfully

Search

Trash

My Folders

- My Folders
- My Documents**
- Trash

My Documents

page 1 of 1

Title	Report	Author	Processed	Actions
ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN GLOKAL LİDERLİK VE UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	4%	Özlem Gök	September 24, 2014	<a href="#">Download</a> <a href="#">Delete</a>

page 1 of 1

Submit a document

91,740 Pages remaining

[Upload a File](#)

[Zip File Upload](#)

[Multiple File Upload](#)

[Cut & Paste](#)

[View: Recent Uploads](#)

## EK 3. GÖRÜŞME FORMU

### GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

**TARİH :**  
**GÖRÜŞME BAŞLAMA SAATİ :**  
**GÖRÜŞME BİTİŞ SAATİ :**  
**KATILIMCI KODU :**

Değerli Yöneticim,

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi olarak, Prof. Dr. Ş.Şule Erçetin danışmanlığında “Üniversite Yöneticilerinin Glokal Liderlik Davranışları” konulu tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu araştırma çerçevesinde gönüllü katılımınızla sizinle bir görüşme yapmak istiyorum.

- Açıkça belirtmek isterim ki bu görüşme süresince söyleyeceklerinizin tümü gizli tutulacak ve başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır.
- Araştırmanın raporunda isminiz veya kimliğinizle ilgili hiçbir bilgi yer almayacaktır.
- Görüşmemizin yaklaşık olarak 20-30 dakika süreceğini tahmin ediyorum.
- Eğer sizce bir sakıncası yoksa görüşmeyi ses kayıt cihazıyla kaydetmek istiyorum.
- Görüşmemiz başlamadan önce belirtmek istediğiniz bir husus var mı?

#### Demografik Sorular

**Yaşınız :**

**Cinsiyetiniz:**

**Doğum Yeriniz:**

**Yönetim Göreviniz :**

**Mesleki Deneyiminiz:**

#### Görüşme Soruları

##### 1. Küresel Farkındalık

- ◆ Kurumunuzdaki eğitim – öğretim programları ve yönetim politikalarındaki küresel yaklaşım uygulamaları nelerdir?
- ◆ Kurumunuzu gelecekte küresel boyutta hangi noktada görüyorsunuz?

##### 2. Yerel Farkındalık

- ◆ Kurumunuzun etkileşim halinde olduğu yerel aktörler ve dinamikler nelerdir?
- ◆ Yerel aktörlere kolay ulaşabiliyor musunuz?
- ◆ Yerel çevrenin kurumunuzdan beklentileri nelerdir?
- ◆ Yerel kaynaklara eğitim politikanızda yer veriyor musunuz?

##### 3. Küreyerelleşme Uygulamaları ve Yönetimi

- ◆ Küresel standartlar ve yerel beklentiler arasındaki dengeyi nasıl sağlıyorsunuz?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<i>Adı Soyadı</i>	Özlem GÖK
<i>Doğum Yeri</i>	Eskişehir
<i>Doğum Tarihi</i>	1979

### Eğitim Durumu

<i>Lise</i>	Hoca AhmedYesevi Lisesi Eskişehir	1993 - 1997
<i>Lisans</i>	Uludağ Üniversitesi Bursa	1997 - 2001
<i>Yüksek Lisans</i>	Hacettepe Üniversitesi Ankara	2010 -
<i>Yabancı Dil</i>	İngilizce: Okuma (Çokiyi), Yazma (Çok iyi), Konuşma (Çok iyi)	

### İş Deneyimi

<i>Çalıştığı Kurumlar</i>	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bolu	2001 -
---------------------------	--------------------------------------	--------

### İletişim

<i>e-Posta Adresi</i>	miss.sky@windowlive.com
-----------------------	-------------------------

<i>Jüri Tarihi</i>	29.08.2014
--------------------	------------