

**EKYS - 2019**

**Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları**

**PhD. Stu. Uğur ATASEVEN**

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## yönetici:

- ✓ bir grup insanı,
- ✓ belirli amaçlara ulaştırmak için,
- ✓ uyumlu ve takım ruhu içinde,  
çalıştıran insandır.

### İYİ YÖNETİCİ

Herşeyi en iyi bilen kişi değil,  
yaptığı işi iyi bilenleri bir araya  
getirip, onları uyum içinde  
çalıştırabilen kimsedir.

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## yönetici örgütsel başarıyı sağlayabilmek için:

- ✓ örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını,
- ✓ yaptıkları işi sevmelerini sağlama,
- ✓ ilişkilerini dengeleyebilmeli.

## bunun için de;

- ✓ alt düzey çalışanları çok iyi tanımalı,
- ✓ motive edebilmeli,
- ✓ örgüte bağlılıklarını arttırabilmeli,
- ✓ sorunsuz iletişim kurabilmeli,
- ✓ onların yeteneklerini ve becerilerini bilmeli,
- ✓ yetenek-becerilerine göre örgütte yer alan işlere yönlendirmelidir.

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## genel yönetici

- yönetimle ilgili genel kuralları bilen ve işin teknik yönüne girmeyen yöneticilerdir.

## teknik yönetici

- genel kurallardan ziyade işin özelliklerine ve teknik yönlerine eğilen yöneticilerdir.

## resmi yönetici

- bir yönetici, bir kuruluşun başında seçilmiş veya atanmış olarak resmen görev almışsa.

## geleneksel yönetici

- yetki ve otoritesi geleneğe dayanıyorsa (aşiretler eski türk devletleri gibi)

## doğal yöneticiler

- tutum ve davranışları nedeniyle halk arasında güven kazanan ve seçilen kişiler. seçilme, atanma ve yasalara bağlı olarak almadıkları gibi, nüfuzlu kişiler de değildir

# hiyerarşik yapıya göre

# yöneticilerin sınıflandırılması

tüm organizasyon düzeniyle ilgili , işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yönelik, uzun vadeli hedef ve stratejiler

## Üst düzey yöneticiler:

Genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur.

Plan geliştirir, uygular, kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler. koordinasyonundan sorumludur.

## Orta düzey yöneticiler:

Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi yöneticilerden oluşur.

Ayrıntılı kontrol, günlük işlerde liderlik, anında müdahale, günlük rol ve görevleri belirleme

## Alt düzey yöneticiler:

Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar. Şefler, ustabaşı ve büro yöneticileri. İşçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yönetirler.

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## sorumlulukları açısından yöneticilerin sınıflandırılması

### fonksiyonel yönetici

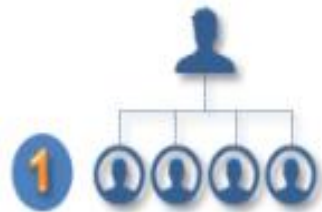
- belirlenen işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilenirler (örneğin; servis hemşiresinin fonksiyonel yöneticisi servis sorumlu hemşiresidir).uzmanlaşmış bir örgütsel faaliyetten sorumlu olan yönetici tipidir.

- büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve yönlendiren kişi.
- örgütün bütün fonksiyonlarından sorumlu olan kişidir.

### proje yöneticisi

- kurumda projelerle çalışma söz konusu olduğunda her proje için bir yönetici seçmek gerekir. proje yöneticisi bir projenin gerçekleşmesinden sorumludur.

# İşletme Yönetiminde 4 Çağ



Yöneticilik

- Talimat verir
- Kontrol eder
- Yönetir



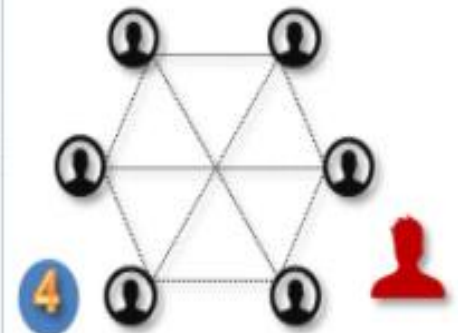
Liderlik

- Paylaşır
- Örnek olur
- Ortak Karar alır
- Eğitir
- Gelişime destek verir
- Başarıyı ödüllendirir



Koçluk

- Bakış açılarını geliştirir
- Sorumluluk ve yetkileri devir eder
- İnisiyatif kullanmayı teşvik eder
- Kendi kabiliyetlerini fark etmek



Lider - Yönetici - Koç

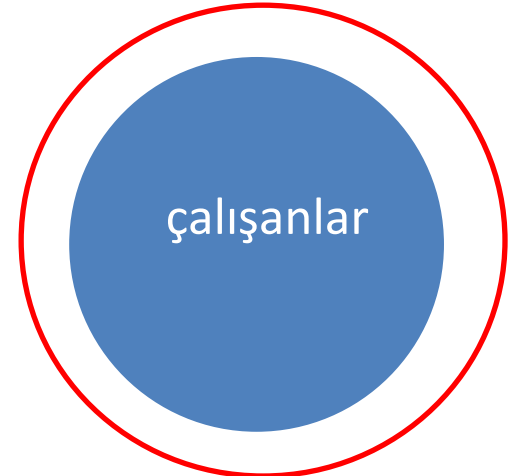
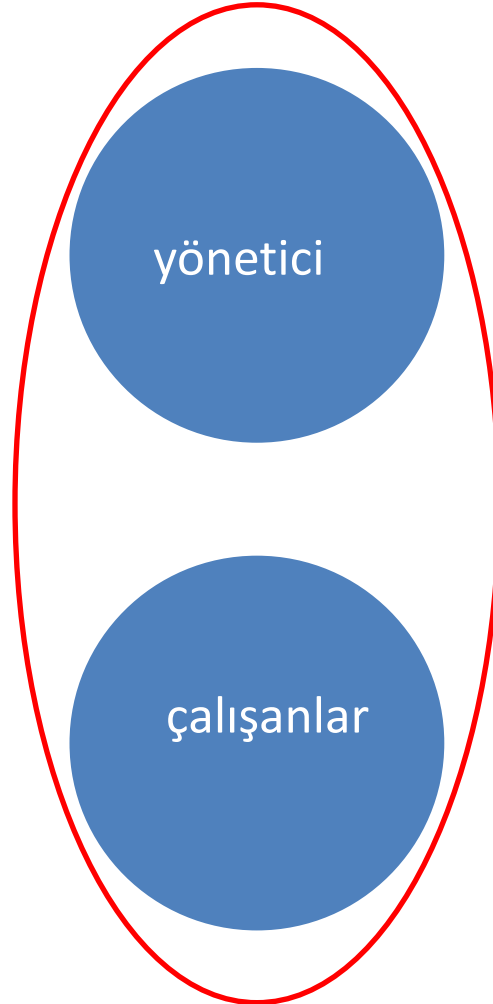
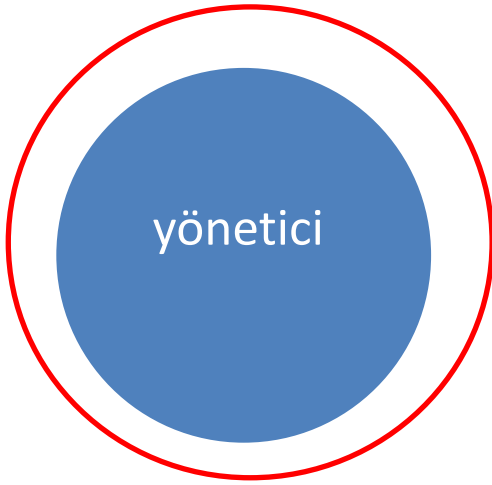
- Hedefleri birlikte belirler
- Süreç kontrolü
- İş fırsatlarını görür
- Gelişimi takip eder
- Devir edilebilen iş süreçleri ve yönetim

# yönetim şekilleri

**otoriter**

**demokratik**

**yarı otoriter**



**yöneticiye vurgu**

**tüm gruba vurgu**

**çalışanlara vurgu**



# Liderlik

- Liderlik olmadıkça, örgütlerin bir insan ve makine yığınınından pek farkı kalmaz.
- Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir.



**liderlik sürecinin esası,  
bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir.**

# liderlik

- yalnızca formel örgütlere özgü bir süreç değildir.
- liderliğin ortaya çıkması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir.
- lider ile yönetici aynı şey değildir.
- gücünü **kişilik özelliklerinden ve kişisel ilişkilerden** almaktadır.
- sadece örgütün üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç değildir.



# liderlik

liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

$$\text{liderlik} = f(\text{lider, izleyiciler, koşullar})$$



# liderlik teorileri

liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar)

evrensel		durumsal / koşul bağımlılık
lider / kişisel özellikler	izleyiciler / davranışsal yaklaşımlar	koşullar
➤ özellikler teorisi	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları</li><li>➤ michigan üniversitesi liderlik çalışmaları</li><li>➤ blake ve mouton'un yönetim tarzı matriksi</li><li>➤ mcgregor x ve y teorisi</li><li>➤ likert sistem 1 – sistem 4 modeli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ fred fiedler'in etkin önderlik modeli</li><li>➤ amaç – yol teorisi</li><li>➤ reddin – 3 boyutlu liderlik modeli</li><li>➤ vroom – yetton – jago modeli</li><li>➤ hersey – blanchard durumsal liderlik teorisi</li></ul>

# liderlik teorileri

Liderlik =  $f$ (lider, izleyiciler, koşullar)

Özellikler teorisinin odak noktası

## özellikler teorisi

- liderlik konusuna ilişkin geliştirilen **ilk yaklaşımdır**.
- “lider” değişkenine odaklanır.
- **liderin sahip olduğu özellikler**, liderliğin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür.
- belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin **sahip olduğu özelliklerdir**.
- lider özellikleri itibarıyla diğer grup üyelerinden **farklı bir kişidir**.

# liderlik teorileri

## özellikler teorisi:

liderlik, doğuştan getirilen kişisel özelliklerle ilgilidir.

lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır.

lider, aşağıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir.

fiziki özellikler	kışisel özellikler
yaş boy cinsiyet ırk	zeka doğruluk bilgi açık sözlölük inisiyatif sahibi olma kendine güven duyma samimiyet kararlılık yakışıklılık duygusal olgunluk iş başarma yeteneği başkalarına güven verme dürüstlük güzel konuşma yeteneği kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği

## eleştiriler:

- ✓ bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığını göstermektedir.
- ✓ bazen izleyiciler arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunmasına rağmen bunların lider olarak ön plana çıkmadığı gözlemlenmiştir.
- ✓ liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamak güçtür ve belirli bir özelliğın farklı bir şekilde anlaşılabilir.

# liderlik teorileri

## davranışçı teoriler

ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, **liderlik yaparken gösterdiği davranışlar**dır.

- liderlerin astları ile iletişim şekli,
- yetki devredip etmemesi,
- plânlama ve kontrol şekli,
- amaçları belirleme şekli.

**eğitimle bireylere  
liderlik özellikleri  
kazandırılabilir.**

**Liderlik =  $f$  (lider, izleyiciler, koşullar)**

Davranışsal yaklaşımların odak noktası

# liderlik teorileri

## davranışsal liderlik teorileri

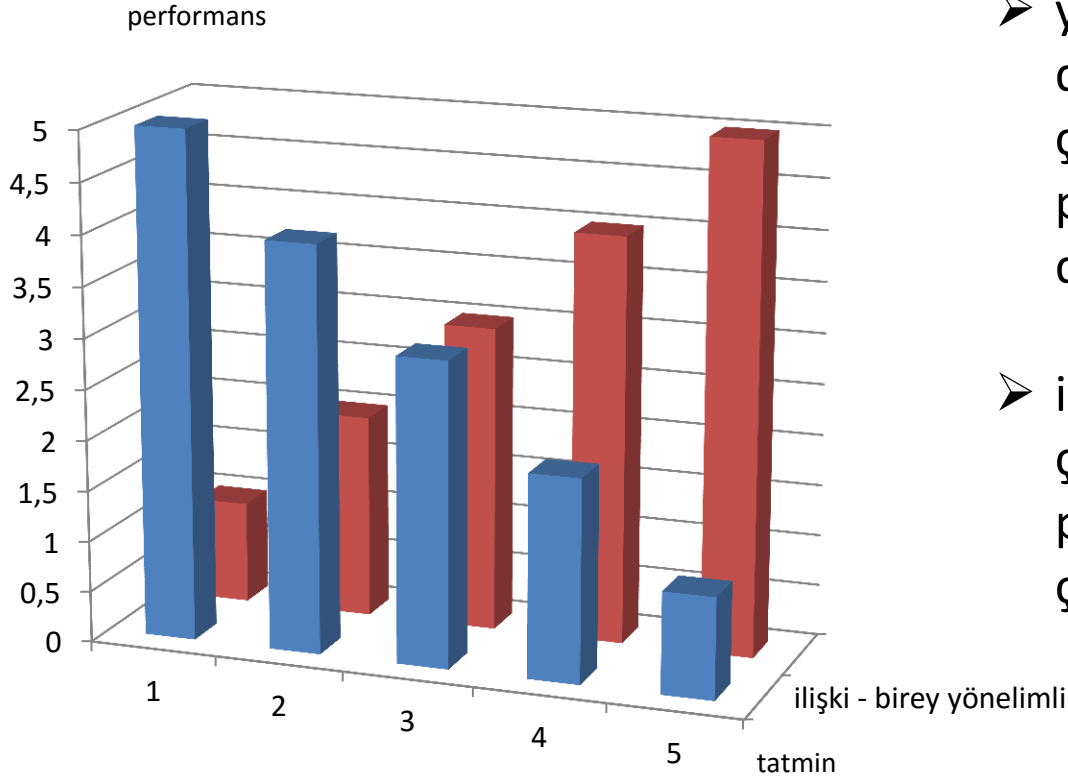
### ohio state üniversitesi liderlik araştırması

- ✓ liderlik davranışına ilişkin çeşitli boyutların belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır.
- ✓ yapılan analizlerde bu boyutlar iki temel boyut etrafında bütünleştirilmiştir.
- ✓ bu iki temel boyut:
  - 1. ilişkiye yönelik - kişiyi dikkate alma (birey yönelimlilik) ve**
  - 2. yapıya - inisiyatif (görev yönelimlilik) olarak**adlandırılmaktadır.



# liderlik teorileri

## Davranışsal Liderlik Teorileri



- yapıya – göreve yönelik davranış gösteren liderlerle çalışanlarda yüksek performans düşük tatmin düzeyi çıkmıştır.
- ilişkiye yönelik liderlerle çalışan astlarda düşük performans, yüksek tatmin çıkmıştır.

# liderlik teorileri

## davranışsal liderlik teorileri

### michigan üniversitesi liderlik araştırması

- ✓ bu araştırmadaki araştırmasında amaç; davranışsal özelliklerle performans arasında bağlantı kurmaktır.
- ✓ michigan üniversitesi araştırmasında da liderlik davranışına ilişkin iki boyut ortaya konmuştur.
- ✓ bu boyutlar:
  - 1.kişiye yönelik davranış ve**
  - 2.işe yönelik davranış**olarak adlandırılmaktadır.

# liderlik teorileri

## davranışsal liderlik teorileri

### michigan üniversitesi liderlik araştırması

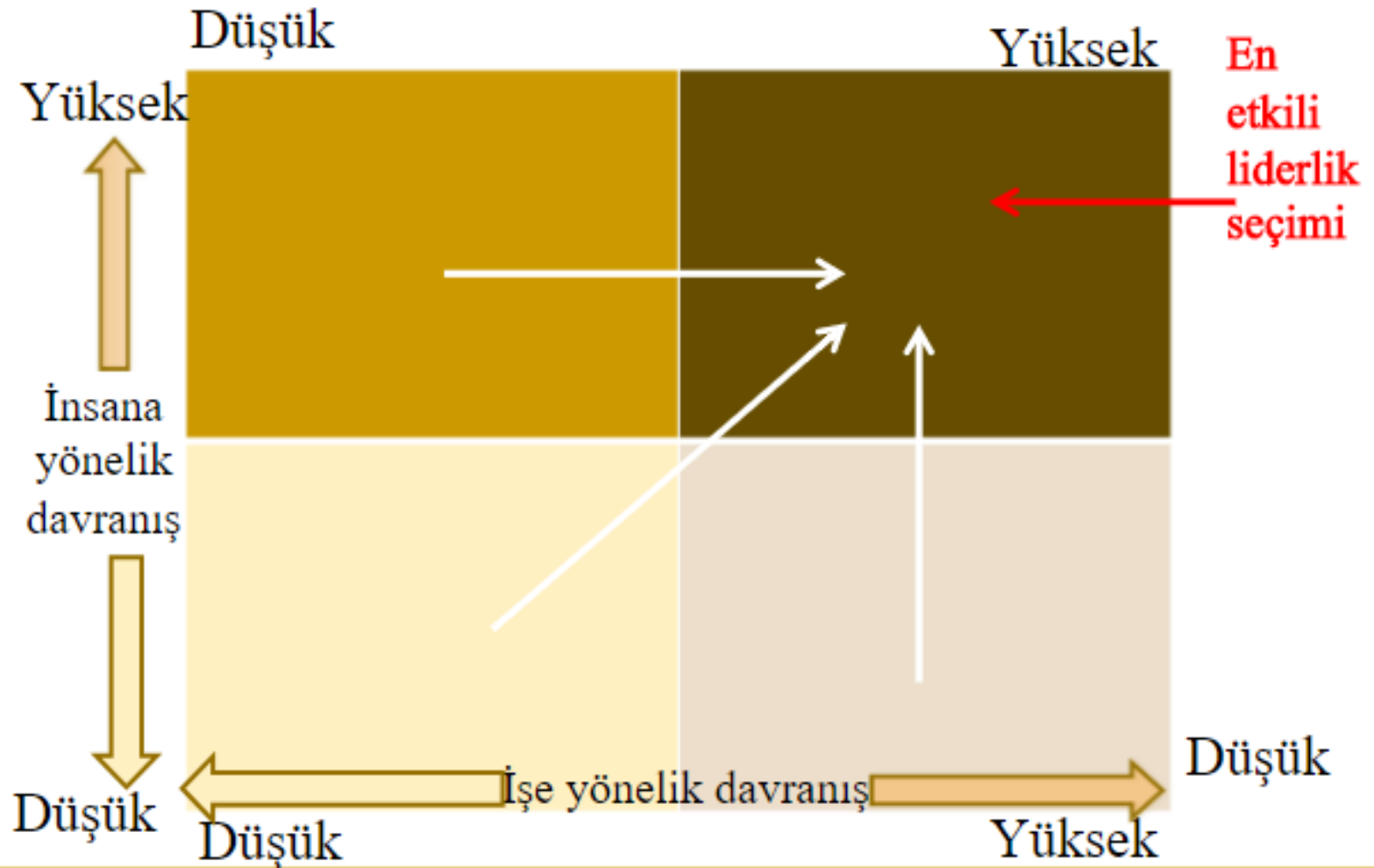
**işe yönelik lider**, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

**kişiye yönelik lider**, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişim ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç **kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin** olduğudur.

# Davranışsal liderlik

Liderler insan ilişkileri ya da işe yönelik davranış sergileyebilir.



# liderlik teorileri

## durumsal liderlik teorileri

- ✓ lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar.
- ✓ örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları ile etkili liderlik arasında yakın bir ilişki vardır.
- ✓ çevresel koşullar, liderin liderlik tarzını ve davranışlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir.
- ✓ bireysel özellikler göz önüne alınmaz.
- ✓ sadece ortamsal özellikler söz konusudur.
- ✓ durumsal liderlik teorisine göre lider değişen ortama uygun özellikler sergilemeli ve çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmalıdır.

**Liderlik =  $f$  (lider, izleyiciler, koşullar)**

Durumsal liderlik teorilerinin odak noktası

# liderlik teorileri

## durumsal liderlik teorileri

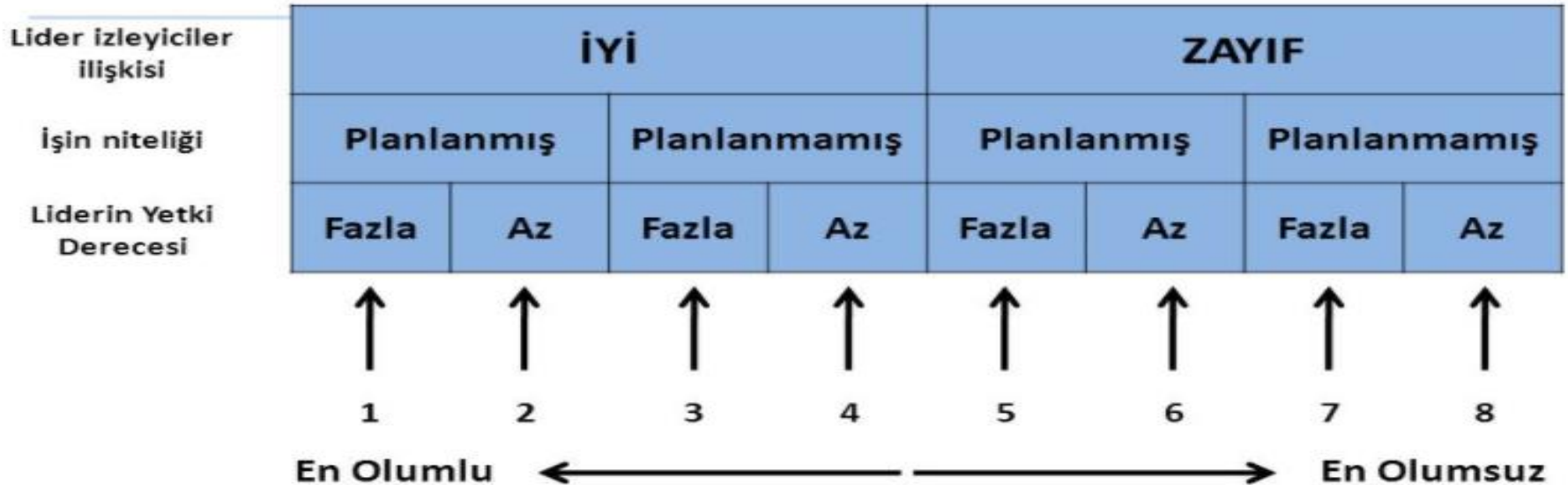


# liderlik teorileri

## fred fiedler'in etkin liderlik modeli

lider davranışının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken:

1. lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler
2. başarılabacak işin niteliği
3. liderin mevkiye dayanan otoritesinin niteliği



- En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda **işe yönelik liderlik davranışı** etkin,
- Nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda **kişiye yönelik liderlik davranışı** uygun ve etkindir

# liderlik teorileri

## yol-amaç teorisi

- Bu teoriye göre insan davranışını etkileyen iki faktör bulunmaktadır.
  1. Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
  2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer
- Grup üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir:
  1. Liderin, izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (**yol**)
  2. Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (**amaç**)
- Liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak **amaçlar belirlemek** ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecek **yolu bulmalarına yardım etmektir.**



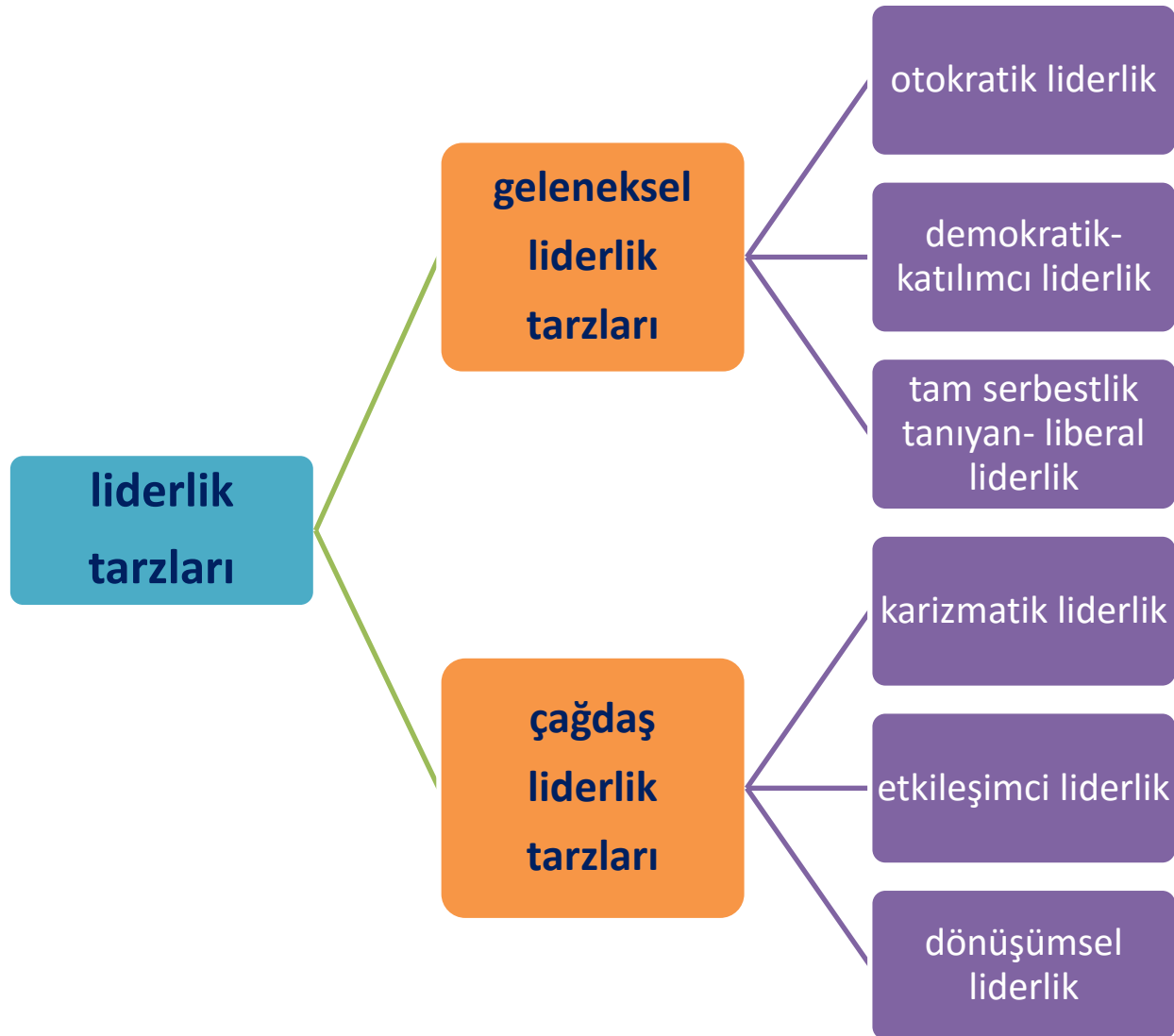
# liderlik teorileri

## yol-amaç teorisi

- Amaç yol teorisi esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.
- Bu teoriye göre lider, dört liderlik davranışından birini gösterebilir:
  - Otoriter liderlik,
  - Destekleyici liderlik,
  - Katılımcı liderlik,
  - Başarıya yönelik liderlik



# liderlik tarzları



# liderlik tarzları

## geleneksel liderlik tarzları

<b>Tarzlar</b> <b>Eylemler</b>	<b>Otokratik</b>	<b>Demokratik</b>	<b>Katılımcı</b>
<b>Amaç Belirleme</b>	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır
<b>Karar Alma</b>	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
<b>İletişim</b>	Yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
<b>Motivasyon Türü</b>	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
<b>Yetki Devri</b>	Yok	Kısmen	Fazla

# çağdaş liderlik tarzları

## **karizmatik liderlik**

liderin, iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, takdirini ve onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olmasıdır.

kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir.

## **etkileşimci liderlik**

öncelik çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktır.

etkileşimci liderlerin özellikle üyelerinin fiziksel ve güvenlik gereksinimleri üzerine odaklanılır.

etkileşimci liderler üyeleri işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışırlar

## **Dönüşümsel Liderlik**

Dönüşümsel liderlik, değişen çevre koşullarına uygun bir şekilde örgütte dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; güven ve cesaret uyandırarak izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileme; örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir.

Dönüşümsel liderlik, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yaratma sürecidir

# yetki ve güç

yetki, bireye örgütte sahip olduğu mevkiye göre örgüt tarafından verilmiş olan, başkalarının davranışlarını biçimsel ilişkiler çerçevesinde belirleme hakkıdır.

## kaynaklarına göre yetki türleri

geleneksel yetki	karizmatik yetki	rasyonel yetki
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ bu yetkinin doğuştan kazanıldığı kabul edilir. aile içinde babadan oğula ya da veliaht olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türüdür.</li><li>✓ bu tür yetkiye sahip bir üste, astlar mutlak suretle itaat eder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ kişinin iş yaptırma gücünü tanrı vergisi kişisel üstünlüğünden aldığı yetki türüdür.</li><li>✓ örgütlerde karizmatik yetkiye sahip olan kişiler bu yetkiyi bulundukları mevkiye bağlı olmaksızın elde ederler.</li><li>✓ karizmatik yetki örgütteki formal yapı sonucu ortaya çıkan bir yetki türü değildir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ yasal yetkidir.</li><li>✓ bireyin sahip olduğu yetki kişinin şahsıyla değil, yasal düzenlemelerle sahip olduğu yetkidir.</li></ul>

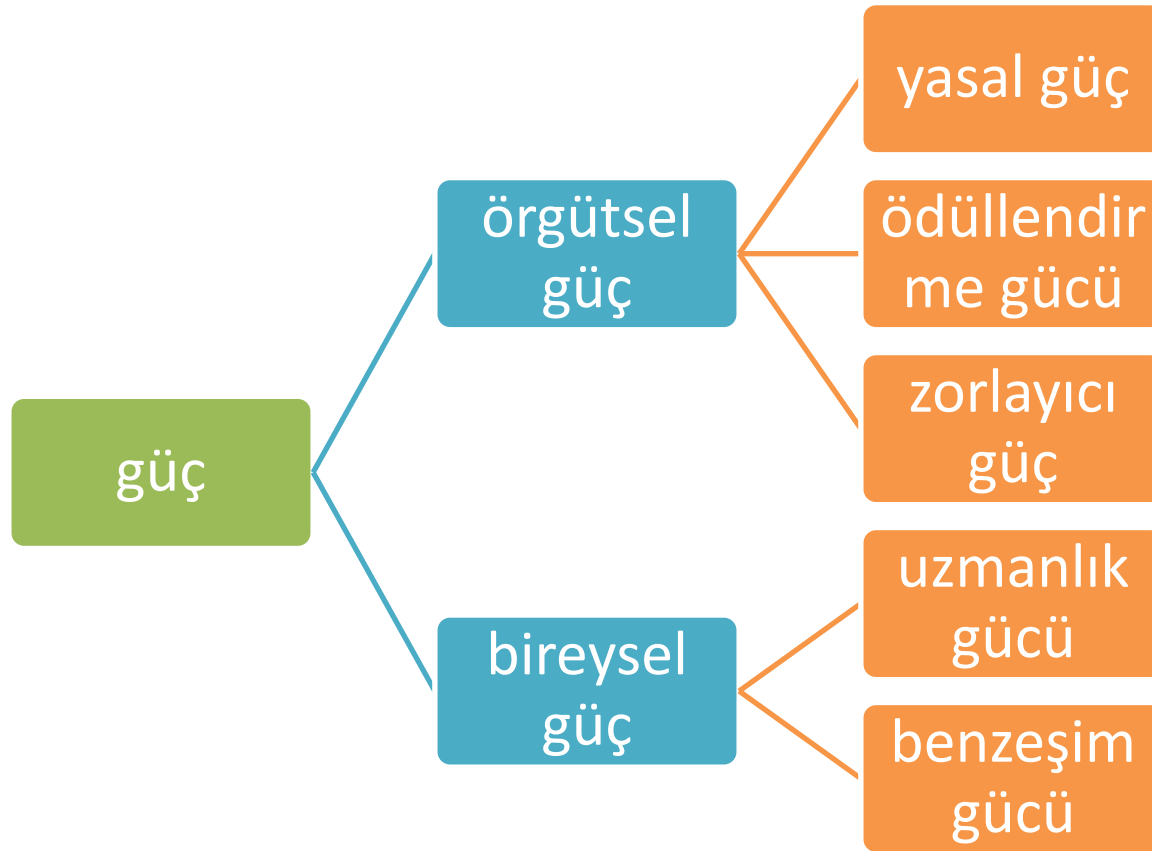
# yetki ve güç

## biçimsel organizasyon ilişkilerine göre yetki türleri

komuta yetki	kurmay yetki	fonksiyonel yetki
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ bu yetki bir örgütte emir verme ve iş yaptırma gücünü temsil eder.</li><li>✓ örgütün hiyerarşik yapısı içinde yukarıdan aşağıya doğru bir yön takip eder.</li><li>✓ bu yetkiye göre her üst kendisinden sonra gelen astına emir verme hakkına sahiptir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ bireye danışmanlık yapma hakkı verir.</li><li>✓ bu yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı yoktur.</li><li>✓ bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiyi bilgilendirir, yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırarak isabetli karar almasını sağlar.</li></ul>	<p>fonksiyonel yetki de bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalıştığı bölümün dışında bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili bilgileri ve aldığı kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade eder.</p>

# Güç

Güç örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bir bireyin veya birimin başkalarını etkileyerek arzulanan hedeflere ulaşılmasının sağlanmasıdır.



# Liderlerin Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	
Yasal Güç	Liderin bulunduğu organizasyon içindeki pozisyonundan kaynaklı formel yetkidir.
Zorlayıcı Güç	Maddi ve manevi zorlama; para cezası, kınama, uyarı gibi.
Karizmatik Güç	Liderin sahip olduğu kişisel özellikleri çerçevesinde şekillenen çekicilik ve benzeşme isteği.
Uzmanlık Gücü	Liderin bir konuda sahip olduğu bilgi ve beceriden kaynaklı güçtür.
Ödüllendirme Gücü	Formel veya informal olmak üzere; prim, terfi veya sözlü takdir gibi.

## Benzeşim gücü

Benzeşim gücü ile etkisi altında kalınan kişiye **isteyerek benzemeye çalışma** ya da **ona özenme** temeline dayanır.



# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## yeterlik;

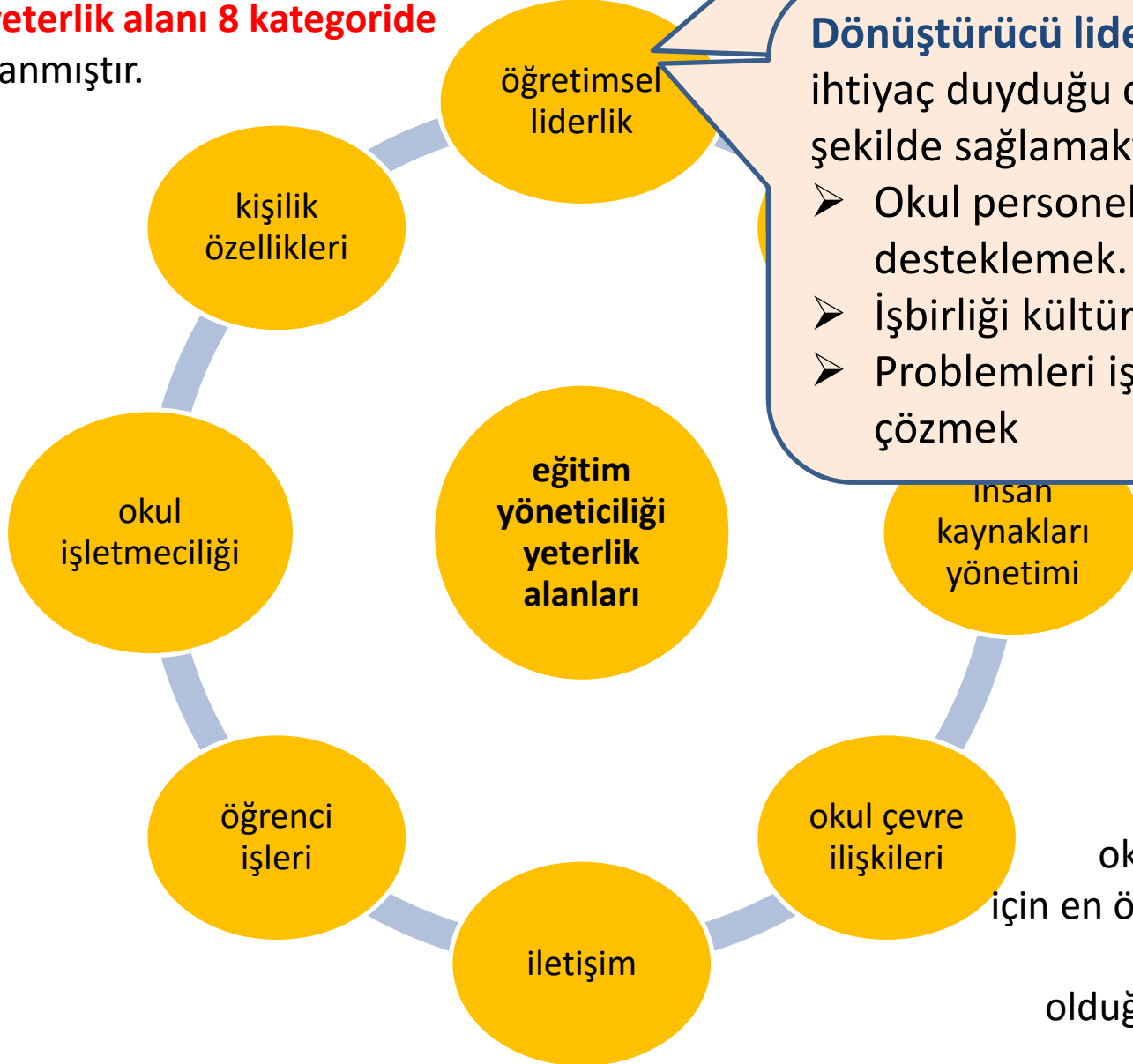
başarılı yöneticiliğin özellikleri olarak görülmüş ve başarılı bir iş performansı için gerekli davranışlar, eğilimler ve özellikler bütünlüğü olarak tanımlanmıştır.

## yönetici yeterlikleri ise;

örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak

**yeterlik, anlamı ve şekli değişen  
dinamik bir olgudur.**

kapsamlı yapılan araştırmalarda,  
**97 yeterlik alanı 8 kategoride**  
toplanmıştır.



**Dönüřtürücü liderlik:** Okulların ihtiyaç duyduğu dönüşümü planlı bir şekilde sağlamaktır.

- Okul personelinin gelişimini desteklemek.
- İşbirliği kültürünü oluşturmak.
- Problemleri işbirliėi ile etkin çözmek

arařtırmalar,  
okul / eğitim yöneticileri  
için en önemli yeterlik alanının  
**liderlik becerileri**  
olduėunu ortaya koymuřtur.

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

**katz'a göre (3 lü beceri yaklaşımı)** yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler:

**bunlara «yönetisel beceriler» de denmektedir.**

- teknik beceri
- iletişim becerisi
- insan ilişkileri becerisi
- analitik beceri
- karar verme becerisi
- kavramsal beceri

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## teknik / mesleki yeterlikler:

- ✓ iş ve işlemlerin süreçleri konusunda uzmanlık gerektirir.
- ✓ kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği bilgi ve beceridir.
- ✓ yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi yeterliklerdir.
- ✓ yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi

## 4 kategoride toplanmaktadır:

- ✓ okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzmanlık.
- ✓ işletme yönetimi: bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- ✓ okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- ✓ okul binalarının kullanımının planlanması.

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## insani / beşeri yeterlikler:

- kişisel farkındalıktır.
- birey ve grupları anlama ve güdüleme.
- etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme,
- başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumlar,
- bireysel farklılıkları gözetme,
- insan ilişkilerine yönelik özelliklerdir.

insani yeterlik,  
yöneticinin gerek bire bir,  
gerekse grup olarak  
**insanlarla çalışabilme yeteneğidir.**

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## kavramsal / düşünsel yeterlikler:

örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.

- ✓ okulu bulunduğu toplum içinde;
- ✓ eğitim sistemi içerisinde ve
- ✓ evrensel ölçüler içerisinde görebilme ve değerlendirebilmedir.
- ✓ eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme ve kavrayabilme,
- ✓ eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir.

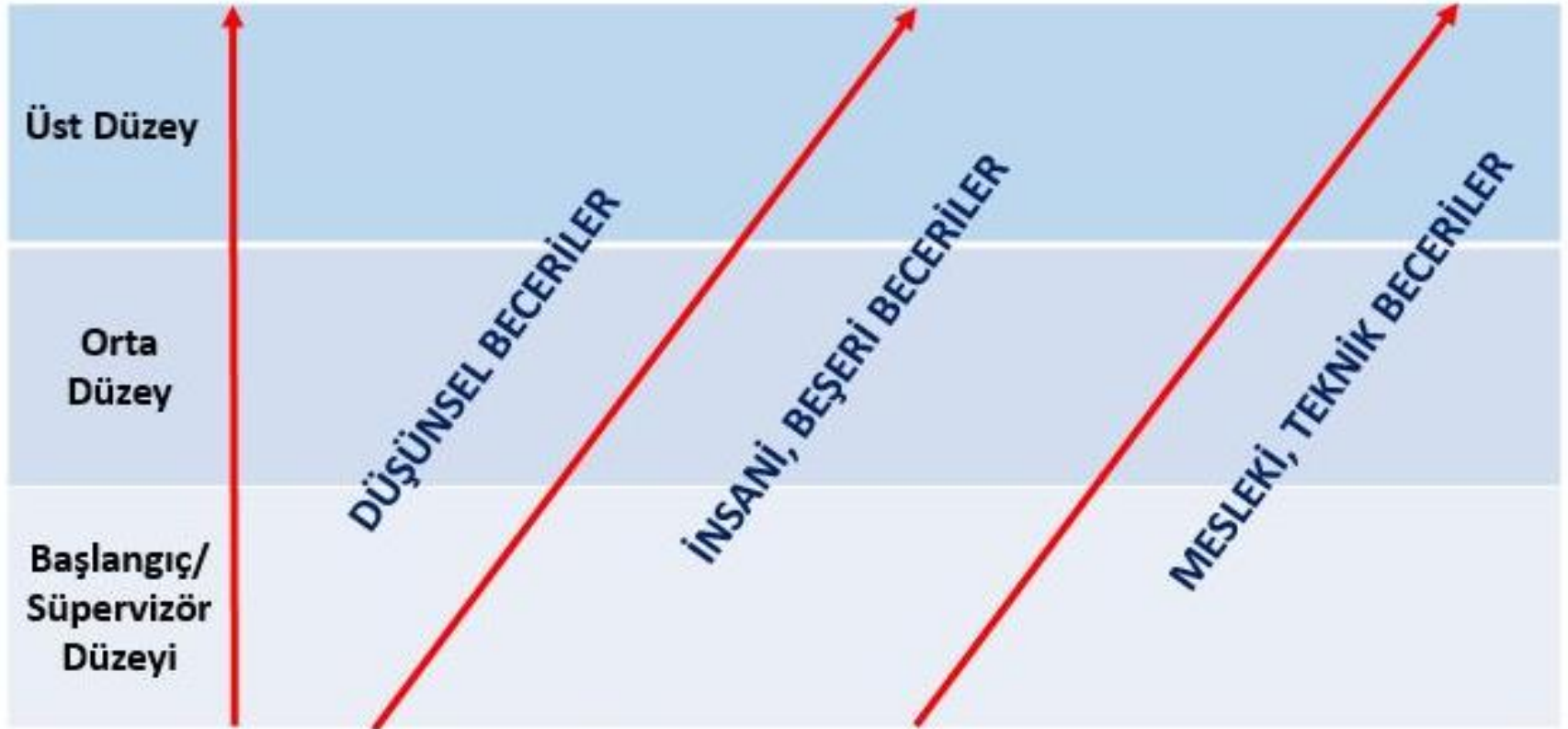
bu yetenek;

- yönetim kuramı,
- örgüt,
- insan davranışı ve
- eğitim felsefesi

olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.

# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## 3 lü Beceri Yaklaşımının Yönetici Kademelerindeki Ağırlıkları



# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilik Alanları

## Hiyerarşik kademeler ile yönetsel beceriler arasındaki ilişki (Katz Modeli)

	Kavramsal beceri				Beşeri beceri				Teknik beceri			
Üst kademe												
Orta kademe												
Alt kademe												
Yönetici olmayan												



## karakter özellikleri:

- ✓ girişimcilik
- ✓ Hafıza
- ✓ Dinamiklik
- ✓ Azim
- ✓ Tertiplilik
- ✓ Yöntemlilik
- ✓ Süratlilik
- ✓ Ciddilik
- ✓ akıl ile duygu arasındaki denge (objektiflik-subjektiflik)
- ✓ esneklik(uyum)
- ✓ Dikkatlilik
- ✓ ihtiyatlılık

karakter  
özellikleri

## ması gereken



## entellektüel özellikler:

- ✓ genel kültür
- ✓ mantıklılık
- ✓ analiz ruhu
- ✓ sentez ruhu
- ✓ sezgi gücü
- ✓ hayal gücü
- ✓ muhakeme
- ✓ odaklaşabilme
- ✓ fade edebilme

## sosyal özellikler:

- ✓ dış görünüş
- ✓ hitabet
- ✓ dengeli olma (diplomatik) sosyabilite
- ✓ iş disiplini
- ✓ çalışan her bireyden yararlanabilme,
- ✓ çevrede kendini kabul ettirme gücü
- ✓ (bilgi, adalet, deneyim, özel yaşantı)

- <https://slideplayer.biz.tr/slide/3234716/>
- <https://slideplayer.biz.tr/slide/2993991/>
- <https://slideplayer.biz.tr/slide/3149154/>
- <https://slideplayer.biz.tr/slide/10152311/>
- <https://en.ppt-online.org/263876>