



Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi

Dergi Web sayfası: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/usakead/>

SÜREKLİ EĞİTİM MERKEZİ YÖNETİCİLERİNE GÖRE YAŞAM BOYU ÖĞRENME HİZMETLERİNİN YÖNETSEL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ*

EVALUATION OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF LIFELONG LEARNING SERVICES BY CONTINUING EDUCATION CENTER MANAGERS

Remzi YILDIRIM**
R. Cengiz AKÇAY***

**Öğr. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, yildirimremzi@hotmail.com.

***Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, cengiz_akcay@hotmail.com.

Özet: Bu çalışma, sürekli eğitim merkezlerinde yaşam boyu öğrenme hizmetlerinin yönetsel etkililiğini yönetici değerlendirmeleri kapsamında belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma ile ulaşılan sonuçların, hem yaşam boyu öğrenmeye hem de eğitim yönetimine teori ve uygulamada katkı sağlaması umulmaktadır. Çalışma, nitel araştırma teknikleri kullanılarak olgubilim desenine göre yürütülmüştür. Çalışmada SEMYE-VTA adlı veri toplama aracının yöneticiler için olan kısmı kullanılmıştır. Veriler, 2016 Bahar döneminde sekiz üniversitede amaç, örgütsel yapı ve süreç boyutları göz önüne alınarak toplanmıştır. İlgili kurumların sürekli eğitim merkezleri bünyesinden 25 yönetici ile uygun durum çalışma gurubu oluşturulmuştur. Veriler, basılı form doldurma, ses kaydı alma ve internet üzerinden form doldurma gibi üç şekilde elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Yönetici değerlendirmelerine dayalı olarak elde edilen bulgulara göre sürekli eğitim merkezleriyle ilgili yasal düzenlemelerin, bütçe kullanımının ve fiziki olanaklarının gözden geçirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. İlgili düzenlemelerin yapılması ile amaç boyutunda hem kursiyer hem de öğretim elemanlarının beklentilerinin karşılanabileceği belirtilmiştir. Örgütsel yapı boyutu ile ilgili olarak daha özerk bir yapıya sahip olmanın avantajları sıralanmıştır. Süreç boyutunda fiziki yapıdaki eksiklikler sıralanmış ve yaşam boyu öğrenmede uygun fiziki şartlara sahip olmanın önemi işaret edilmiştir.

*Bu araştırma; "Üniversitelerdeki Yaşam Boyu Öğrenme Hizmetlerinin Yönetsel Etkililiğinin Değerlendirilmesi" başlıklı doktora tezinden elde edilmiş ve "IVth International Eurasian Educational Research Congress" adlı kongrede (EJER / 2017) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yaşam boyu öğrenme, yönetsel etkililik, sürekli eğitim merkezleri, yetişkin eğitimi.

Abstract: This study was carried out for the purpose of determining the managerial effectiveness of lifelong learning services at continuous education centers within the scope of managers' assessments. It's hoped that the results which has achieved with the study contribute to the theory and practice of both lifelong learning and education management. The study was conducted according to the phenomenology pattern design using qualitative research techniques. Which is the part for the managers of the data collection tool called as SEMYE-VTA was used in the study. The data was collected at eight universities in 2016 spring term by considering the purpose, organizational structure and process dimensions. A suitable case work group has been established with 25 managers from the continuous education centers of the related institutions. The data was obtained in three ways as filling printed form, filling form over internet and getting voice record. Descriptive analysis methods were used in the analysis of data. According to the findings based on the manager assessments a necessity of a revision in legal regulation, budget usage and physical conditions was occurred. By doing related arrangements the expectations of both trainees and teaching staff in purpose dimension would be satisfied was stated. The advantages of having more autonomous structure related with the dimension of organizational structure were listed. In the process dimension the deficiencies in the physical structure were listed and the importance of having good physical conditions in lifelong learning was pointed out.

Keywords: Lifelong learning, managerial effectiveness, continuous education centers, adult education.

Giriş

İnsanoğlu var olduğu ilk andan itibaren yaşam boyu öğrenme sürecindedir denilebilir. Günümüzde sahip olunan bilgi ve becerilerin hızlı değişim karşısında yetersiz ve geçersiz kalması (Polat ve Odabaş, 2008), bireyler ve toplumlar için yaşam boyu öğrenmeyi önemli bir ihtiyaç haline getirmekte ve eğitim sistemi içerisinde bu kavrama daha fazla önem vermeyi gerektirmektedir (Akkoyunlu, 2008). Eğitim psikologları öğrenme ve gelişimi; okul içinde ve dışında ortaya çıkan, ailede, işte ve diğer sosyal içerik ve durumlarda yer alan, yaşam boyu süren bir süreç olarak tanımlamaktadır (Smith ve Pourchot, 1998). Yeaxlee, Dewey, Lindeman ve Nyerere gibi yetişkin eğitimciler farklı dil ve bağlamlarda yaşam boyu öğrenmenin zorunluluğunu vurgulamışlardır (Avoseh, 2011). Yaşam boyu öğrenme; insanın fiziksel ve zihinsel yapısını kapsayan – bilişsel, duygusal ya da pratik değişimler sonucu bireyin biyografisiyle bütünleşen ve sosyal ortam tecrübeleri vasıtasıyla yaşamının tamamında yer alan süreçlerin birleşimidir (Jarvis, 2007). Böylece yaşam

boyu öğrenme sosyal, ekonomik ve bireysel nedenlerden dolayı ortaya çıkmış ve kısa sürede yaygınlaşmıştır (Güleç, Çelik ve Demirhan, 2012). Bu anlamda yaşam boyu öğrenmeye yönelik artan bir ihtiyaçtan bahsedilebilir ve bir eğitim örgütü olarak üniversiteler bünyesinde yer alan sürekli eğitim merkezlerinin bu ihtiyacı karşılamadaki önem vurgulanabilir.

Örgütlerden beklenenin amaçlarına ulaşmada etkili sonuç almaları olduğu söylenebilir. Sürekli eğitim merkezlerinde yürütülen yaşam boyu öğrenme hizmetlerinin yeterli ve etkili olması, bu hizmetlerin yönetimi ve yönetsel etkililiği ile yakından ilişkili olarak görülebilir. İra ve Şahin'e (2010) göre amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi olan etkililik için örgütün etkili bir biçimde yönetilmesi önemlidir. Yönetsel etkililiğin değerlendirilmesi noktasında örgütün oluşumunda yer alan ana kavramla ilişkili olarak Terzi'nin (2013) işaret ettiği eğitim örgütlerinin temel öğelerinden amaç, örgütsel yapı ve süreç biçimindeki boyutların gözden geçirilmesinin öneminden söz edilebilir. Örgüt paydaşlarını örgüt amaçları etrafında birleştirmek, amaca hizmet edecek en uygun örgütsel yapıyı kurmak, amacı gerçekleştirecek biçimde süreci yönetmek ve tüm bu aşamalarda örgüt yöneticilerinin ortaya koyacağı rollerden bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda sürekli eğitim merkezlerinin yaşam boyu öğrenme amacına yönelik olarak yöneticiler kapsamında değerlendirilme ihtiyacı araştırmanın problem durumunu oluşturmuştur.

Problem Cümlesi

Üniversitelerde yaşam boyu öğrenme hizmetleri kapsamında çalışmalarını sürdüren sürekli eğitim merkezlerinin yönetsel etkililiği yönetici görüşlerine göre ne düzeydedir?

Alt Problemler

1. Amaç boyutunda sürekli eğitim merkezleri ile ilgili yönetici değerlendirmeleri nasıldır?
2. Örgütsel yapı boyutunda sürekli eğitim merkezleri ile ilgili yönetici değerlendirmeleri nasıldır?
3. Süreç boyutunda sürekli eğitim merkezleri ile ilgili yönetici değerlendirmeleri nasıldır?

Araştırmanın Amacı

Sürekli eğitim merkezlerinde verilen eğitim hizmetleri kapsamında yaşam boyu öğrenme kavramını yönetici görüşlerine göre değerlendirmek ve var olan durumu ortaya çıkarmak şeklindedir.

Yöntem

Bu bölüm ile araştırmanın yöntem kısmı; araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi biçimindeki alt başlıklarla açıklanmıştır.

Araştırma Modeli

Sürekli eğitim merkezlerinin yönetsel etkililiğinin amaç, örgütsel yapı ve süreç boyutları üzerinden ele alındığı bu çalışmada yönetici değerlendirmeleri, nitel araştırma teknikleri kullanılarak olgu bilim desenine göre alınmıştır.

Genel bir bakış açısı ile yaşamın sosyal yönünü ve insanlar ile ilgili sorunları kendine has tekniklerle inceleme ve anlamlandırma çalışması olarak görülebilecek nitel araştırma yöntemlerinde (Creswell, 1998) kültür analizi, olgubilim, kuram oluşturma, durum çalışması ve eylem araştırması şeklinde desenler kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgubilim (fenomenoloji) deseni ile araştırılmak istenen olgular, daha kapsamlı bir biçimde odaklanılarak gözden geçirilir. Sosyal bilimlerde kullanılan bu yöntem ile olaylar, durumlar, deneyimler, kavramlar incelenir ve açıklanır (Sönmez ve Alacapınar, 2011).

Temel amacı yaşam boyu öğrenme kapsamında faaliyetler düzenlemek olan sürekli eğitim merkezlerinin verdikleri eğitim hizmetlerinde yaşam boyu öğrenme kavramını ve içeriğini gözetmeleri ayrı bir önem taşımaktadır. İlgili merkezlerin bu anlamda yaşam boyu öğrenme içeriğine uygun olarak hareket etmeleri, yönetsel anlamda etkililiklerini arttıracaktır denilebilir. Bu noktadan hareketle sürekli eğitim merkezlerinde görev yapan yöneticilerin yaşam boyu öğrenme hizmetlerinin yürütülmesiyle ilgili değerlendirmelerini almak ve yürüttükleri hizmetlerde etkililik düzeylerini belirlenen boyutlar kapsamında ortaya koymak üzere araştırmanın nitel veri toplama bölümü, olgubilim desenine göre yürütülmüştür. Etkililik olgusu, yaşam boyu öğrenme içeriğiyle ilişkili olarak ele alınmış ve bu olguyu tanımlayabilecek temalar; amaç, örgütsel yapı ve süreç biçiminde oluşturulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmaya Celal Bayar Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmir Ekonomi Üniversitesi ve Yaşar Üniversitesi dâhil edilmiş ve bu üniversiteler bünyesinde görev yapan SEM yöneticileri ile 2016 Bahar dönemi kapsamında çalışma grubu oluşturulmuştur.

İlgili merkezlerde yönetici statüsünde görev yapan öğretim üyelerinin mensubu oldukları üniversitelerde farklı görevlerinin de olması nedeni ile araştırmaya ait çalışma grubunun oluşturulmasında izlenen yol, uygun durum çalışma grubu şeklindeki amaçlı çalışma grubu (Sönmez ve Alacapınar, 2011) olarak gerçekleşmiştir. Doyma noktası ve sahip olunan olanakların nitel çalışmalarda (Büyüköztürk, Çakmak,

Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013) çalışma grubu büyüklüğünü belirlenmesinde etkili olduğundan hareketle yönetici statüsünde görev yapan toplamda 25 müdür, müdür yardımcısı ve yönetim kurulu üyesi ile görüşme yapılmıştır. Bu kapsamda oluşturulmuş olan çalışma grubuna ilişkin durum Tablo 1’de verildiği biçimdedir.

Tablo 1. Mevcut ve çalışma grubu kapsamındaki yönetici sayıları.

Sürekli Eğitim Merkezleri	Mevcut Yöneticiler (N)	Çalışma Grubu (n)
CBÜSEM	7	5
DESEM	6	2
EGESEM	7	3
ESOGÜSEM	7	6
İKÇÜSEM	6	2
İYTESEM	5	1
EKOSEM	5	2
YÜSEM	7	4
Toplam	50	25

Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması Yıldırım’ın (2017) geliştirdiği “Sürekli Eğitim Merkezi Yönetmelik Etkililik – Yönetici Görüşme Formu” ile gerçekleştirilmiştir. İlgili görüşme formu kısa adı SEMYE-VTA olan veri toplama aracının yöneticilere ait olan kısmı olup, sürekli eğitim merkezlerinin yönetsel etkililiğini yaşam boyu öğrenme kapsamında “amaç, örgütsel yapı ve süreç” biçimindeki boyutlar üzerinden değerlendirmeye yönelik bir yapıda oluşturulmuştur. Belirtilen görüşme formu mülakat tekniğine (Sönmez ve Alacapınar, 2011) göre açık uçlu sorular kullanılarak geliştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerine uygun bir yapıda tasarlanmış olan görüşme formunda yer alan maddelere son halinin verilmesinde izlenen yol şu şekilde gerçekleştirilmiştir:

1. Alan yazının taranması ve maddelerin yazılması
2. Uzman görüşleri alma formunun hazırlanması ve uzman görüşlerinin alınması
3. Alınan uzman görüşlerine göre düzenlemelerin yapılması
4. Dil bakımından uzman görüşlerinin alınması
5. Hazırlanan formdaki maddelerin anlaşılabilirliğinin uzmanlar tarafından okunarak değerlendirilmesi ve görüşme formuna son halinin verilmesi

Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında verilerin toplanmasına geçilmeden önce hedef evren çerçevesinde belirlenen sürekli eğitim merkezleri ziyaret edilmiş ve kurum

yöneticilerine ön bilgi verilmiştir. Ardından gerekli başvurular yapılarak uygulama yapma izinleri alınmıştır. Verilerin toplanması yönetici isteklerine göre basılı form doldurma, internet üzerinden form doldurma ve ses kayıt cihazı aracılığı ile form doldurma olmak üzere üç değişik biçimde gerçekleştirilmiştir. Ses kayıt cihazı kullanılarak yapılan görüşmeler 7 ila 27 dakika arasında değişen zaman dilimleri içerisinde yapılmış olup ortalama 15 dakika civarında sürmüştür. Araştırmacının değerlendirmesi ile katkıda bulunan öğretim üyelerinin araştırmaya samimi destek verdiği gözlemlenmiştir.

Verilerin Analizi

Nitel araştırma yöntemlerinde veri analizlerinin standartlaştırılması yerine araştırmacının bir veri analiz planı yaparak elde ettiği verileri çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik içerisinde analiz etmesinin daha uygun olduğu işaret eden Yıldırım ve Şimşek (2013) nitel veri analizlerinde Strauss ve Corbin'in önerdiği betimsel ve içerik analiz yöntemlerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda boyutların kavramsal çerçeve ile oluşturulduğu durumlarda betimsel analiz, oluşturulmadığı durumlarda ise içerik analizi yapılabilmektedir.

Araştırma kapsamında verilerin toplanmasına yönelik boyutlar önceden belirlenmiş olduğundan betimsel analiz yöntemi kullanılarak verilerin analizi yapılmıştır. Analizler yapılırken hazırlık, örgütlenme ve raporlaştırma (Elo ve Kyngäs, 2008) biçiminde bir süreç izlenmiştir. Hazırlık sürecinde veriler, Y şeklinde başlayan ve katılımcı sayısı kadar devam eden rakamlar aracılığı ile kodlanmış ve yazılı hale getirilmiştir. Örgütlenme sürecinde alt problemlere göre veriler gruplandırılarak tema ve boyut bazında dağılımları yapılmıştır. Tema ve boyut bazında veri dağılımlarının güvenilirliği araştırma konusunda uzman üç öğretim elemanının birbirinden bağımsız biçimde ham verileri tema ve boyutlara göre yerleştirmesiyle test edilmiş ve sonuçların araştırmacı sonuçlarıyla aynı çıkmış olması neticesinde güvenirliliğin sağlanmış olduğuna karar verilmiştir. Ardından raporlaştırma sürecinde verilerin alt problemlere göre dağılımı frekans (*f*) değerleri kullanılarak tablolara işlenmiş ve tablolara yönelik örnek yönetici görüşleri belirlenerek doğrudan aktarım yoluyla verilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde; "Üniversitelerde yaşam boyu öğrenme hizmetleri kapsamında çalışmalarını sürdüren sürekli eğitim merkezlerinin yönetsel etkililiği yönetici görüşlerine göre ne düzeydedir?" biçimindeki problem cümlesi ve belirtilen alt problemlerle ilgili olarak verilerin çözümlemesi yapılmış, elde edilen bulgular sunulmuş ve yorum yapılmıştır.

Amaç boyutunda bu merkezlerle ilgili yönetici değerlendirmeleri nasıldır?

Bu başlık altında amaç boyutuyla ilgili olarak sürekli eğitim merkezleri; eğitim hizmetlerinin düzenlenme amaçları, kursiyer amaç ve beklentilerinin dikkate alınma düzeyi, öğretim elemanı amaç ve beklentilerinin dikkate alınma düzeyi ve eğitim hizmetlerinin birey, kurum veya toplum bakımından katkı sağlama düzeyi biçiminde olmak üzere dört açıdan yönetici görüşlerine göre değerlendirilmiştir.

Tablo 2. SEM yönetici görüşlerine göre eğitim hizmetlerinin düzenlenme amaçları.

SEM'lerde verilen eğitim hizmetlerinin amacı	Katılımcı (n=25)	f
Sosyal	Y24	1
Ekonomik	Y16, Y19	2
Sosyal – Ekonomik	Y20	1
Bireysel – Sosyal	Y09, Y10, Y17	3
Ekonomik – Bireysel	Y06, Y13, Y21, Y25	4
Tümü	Y01, Y02, Y03, Y04, Y05, Y07, Y08, Y11, Y12, Y14, Y15, Y18, Y22, Y23	14
	Toplam	25

Tablo 2’de gösterildiği biçimde sürekli eğitim merkezlerinde yürütülen eğitimlerin düzenlenme amacını; 1 yönetici “sosyal”, 2 yönetici “ekonomik”, 1 yönetici “sosyal – ekonomik”, 3 yönetici “bireysel – sosyal”, 4 yönetici “ekonomik – bireysel” ve 14 yönetici sosyal – ekonomik – bireysel olmak üzere “tümü” şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerin %56’sı yaşam boyu öğrenme kapsamında yer alan sosyal – ekonomik – bireysel amaçların tümüne cevap veren eğitim hizmetleri sunduklarını belirtmişlerdir.

Yönetimle ilgili “rasyonellik (akılcılık) ölçütleri” belirlenen amaçlara ulaşmak, verimlilik ve işbirliği (Saruhan, 2012) olarak sıralanabilir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak örgüt yönetimlerinin verdikleri hizmetlerde en doğru amaçları belirlemelerinin önemini vurgulamak mümkündür. Yöneticilerin çoğunluğunun yaşam boyu öğrenme amaçlarının tümüne yönelik eğitim hizmetleri düzenlendiğini ifade etmiş olmaları amaçların uygulamaya yansıtıldığına dair önemli bir bulgu olup, ilgili merkezlerin YBÖ çatısı altında pek çok eğitim ihtiyacına cevap verdiği, en azından yönetici değerlendirmelerine göre durumun bu şekilde olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

“Valla bizim sürekli eğitim merkezi her üçünü de kapsıyor, evet.” (Y01)

“Hepsi” (Y02 – Y03)

“Bireysel, bireysel daha çok, evet. İkinci sırada sosyal var.” (Y17)

“Sürekli eğitimde verilen eğitimler, nitelikli insan gücü yaratmaktadır.” (Y19)

“XXXSEM’de bireylerin mesleki ve sosyal gelişimine katkı sağlayacak eğitimler düzenleyerek sonuçta ülkenin ekonomik kalkınması içinde destek sağlamaktayız.” (Y20)

“Çoğunlukla sosyal boyutu var... Bunlar tamamen sosyal sorumluluk odaklı. Bu konuda biraz daha şey diyebiliriz yani sosyal ağırlıklı diyebiliriz.” (Y24)

Tablo 3. SEM yönetici görüşlerine göre kursiyer amaç ve beklentilerinin dikkate alınma düzeyi.

Kursiyerler amaç ve beklentilerinin dikkate alınması	Katılımcı (n=25)	f
Evet	Y01, Y02, Y03, Y04, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25	19
Kısmen	Y05, Y06, Y07, Y08, Y16, Y17	6
	Toplam	25

Tablo 3’de gösterildiği biçimde kursiyer amaç ve beklentilerinin dikkate alınma durumunu; 19 yönetici “evet” ve 6 yönetici “kısmen” olarak belirtmiştir. Yöneticilerin %76’sı ilgili hizmetler belirlenirken kursiyer amaç ve beklentilerini dikkate aldıklarını ve bu yönde çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Yaşam boyu öğrenme en basit anlamda resmi olan veya olmayan öğrenme fırsatları aracılığıyla bireylerin yaşamları boyunca bilgi ve becerilerini ekonomik veya kişisel gelişim amaçlı olarak artırması biçiminde tanımlanabilir (Collins, 2016) ve kişisel, toplumsal ve ekonomik anlamda üç temel amacı vardır (Güleç, Çelik ve Demirhan, 2012). Sürekli eğitim merkezlerinden eğitim hizmeti alan katılımcı özellikleri bu açıdan düşünüldüğünde öğrenme ihtiyaçlarını belirleyebilme ve kendilerince değerli olanı ayırt edebilme becerileri ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin kursiyer amaç ve beklentilerini dikkate almaları ve bu yönde çalışmalar yapmaları YBÖ hizmetlerinin sürdürülebilmesi ve etkili olması adına kursiyer değerlendirmelerinin önemsemesi olarak yorumlanabilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

“Biz yürütüyoruz. Fakat daha çok eğitim vermek amaçlı gelen talepler var bize. Üniversitenin değişik fakültelerinden şu konuda eğitim vermek istiyorum diyen kişiler var. Bir de almak istiyorum diye gelenler var. Bunlar bize hangi konularda eğitim vermemiz konusunda yönlendirici oluyor. Hem eğitimcilerin eğitim talepleri hem de öğrencilerin eğitim talepleri ne konularda eğitim vermemiz gerektiği konusunda yönlendiriyor bizi.” (Y08)

“Oluyor yani anket yapıyoruz. Tabi anket yapıyoruz onları okuyarak geri dönüşleri değerlendiriyoruz.” (Y09 – Y10)

“Evet, evet. Alınıyor. Anketler benzeri geri bildirim çalışmalarıyla dikkate alınıyor.” (Y25)

Tablo 4. SEM yönetici görüşlerine göre öğretim elemanı amaç ve beklentilerinin dikkate alınma düzeyi.

Öğretim elemanı amaç ve beklentilerinin dikkate alınması	Katılımcı (n=25)	f
Evete	Y01, Y02, Y03, Y04, Y05, Y08, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24	22
Kismen	Y07, Y25	2
Hayır	Y06	1
	Toplam	25

Tablo 4’de gösterildiği biçimde öğretim elemanı amaç ve beklentilerinin dikkate alınma durumunu; 22 yönetici “evet”, 2 yönetici “kısmen” ve 1 yönetici “hayır” olarak belirtmiştir. Yöneticilerin %88’i ilgili hizmetler belirlenirken öğretim elemanı amaç ve beklentilerini dikkate aldıklarını ve bu yönde çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Bireylerin kendileri için koydukları amaçlar büyük ölçüde davranışlarını şekillendirmektedir (Onaran, 1981). Yöneticilerin ekiplerinin amaçlarına ulaşmasını sağlaması yönetici yetkinlikleri adına olumlu bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Armstrong, 2013). Sürekli eğitim merkezlerinde eğitim hizmeti veren öğretim elemanlarının kurum amaçlarıyla örtüşen noktalarda desteklenmesi sonucu performanslarına yönelik ortaya çıkan olumlu etkiden ve yöneticilerin bu duruma olan inançlarından söz edilebilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

“Tabi, kesinlikle. Yani şöyle üniversitenin sınırlı da olsa bir takım imkânları var. O imkânlar çerçevesinde en iyisini yapmaya çalışıyoruz ...” (Y05)

“Hayır” (Y06)

“Alınıyor ama daha sistematik olmasına çalışmak gerekiyor tabi ki.” (Y25)

Tablo 5. SEM yönetici görüşlerine göre eğitim hizmetlerinin birey, kurum veya toplum bakımından katkı sağlama düzeyi.

Eğitimlerin birey, kurum ve toplum bakımından katkı sağlaması	Katılımcı (n=25)	f
Toplum	Y17	1
Birey – Toplum	Y18	1
Tümü	Y01, Y02, Y03, Y04, Y05, Y06, Y07, Y08, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25	23
	Toplam	25

Tablo 5’de gösterildiği biçimde eğitim hizmetlerinin birey, kurum veya toplum bakımından katkı sağlama durumunu; 1 yönetici “toplum”, 1 yönetici “birey – toplum” ve 23 yönetici birey – kurum – toplum olmak üzere “tümü” olarak belirtmiştir. Yöneticilerin %92’si ilgili hizmetlerle hem bireye, hem kuruma, hem de topluma katkı sağlandığını ifade etmişlerdir. Sağlanan katkıları belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar özet olarak; katılımcı memnuniyetlerini ve kazanımlarını gözlemlene, edinilen sertifikaların kullanımını izleme, anketler yoluyla geri dönüt alma, öğretim elemanlarının edindiği deneyimleri gözlemlene, işveren düşüncelerini alma, toplum yararına yönelik sayısal bulgulara ulaşma ve çıkarımlarda bulunma, dilek – şikâyet formlarını takip etme biçimindedir.

Bireylerin eğitim seviyelerinin artmasıyla istihdam edilebilirlikleri arasında olumlu bir ilişki olmasından dolayı uluslararası rekabette söz sahibi olmak için hükümetler toplumun eğitim seviyesini yükseltme yönünde politikaları benimsemiştir (Yavuz, 2012). YÖK’ün (2000) uygulama ve araştırma merkezlerinin açılmasıyla ilgili ölçütler incelendiğinde açılacak merkezlerin özetle bireysel, kurumsal ve toplumsal bakımdan katkı sağlamasının beklendiği görülebilir. Yöneticilerin bu madde için verdikleri cevaplardan yola çıkarak bir örgütün ayakta kalabilmesinde sunulan hizmetin çeşitli açılardan sağladığı katkı ve bu duruma yönelik yönetici bakış açılarından bahsedilebilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

“Şey daha fazla ya topluma olan katkısı daha fazla.” (Y17)

“Kesinlikle evet. Özellikle müzik kursları otistik çocuklar için benzeri sosyal misyon açısından önemli, evet. Katılıyorum. Kurumumuza da katkısı oluyor tabi ki, kesinlikle. Hem itibari anlamda hem misyon anlamında.” (Y25)

Örgütsel Yapı Boyutunda Bu Merkezlerle İlgili Yönetici Değerlendirmeleri Nasıldır?

Bu başlık altında örgütsel yapı boyutuyla ilgili olarak sürekli eğitim merkezleri; mevcut örgütsel yapının değerlendirilmesi, mevcut örgütsel yapının özerklik bakımından değerlendirilmesi, üst yönetim tasarımının değerlendirilmesi, mevcut yasal düzenlemeler ve sahip olduğu bütçenin değerlendirilmesi biçiminde olmak üzere dört açıdan yönetici görüşlerine göre değerlendirilmiştir.

Tablo 6. SEM yönetici görüşlerine göre mevcut örgütsel yapının değerlendirilmesi.

Mevcut örgütsel yapının değerlendirilmesi	Katılımcı (n=25)	f
Uygundur	Y01, Y02, Y03, Y04, Y05, Y09, Y11, Y12, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y21, Y22, Y23, Y24	18
Eksiklikler vardır	Y06, Y07, Y08, Y10, Y15, Y25	6
Uygun değildir	Y20	1
	Toplam	25

Tablo 6'ya göre mevcut örgütsel yapının amaçları gerçekleştirmek üzere uygun olup olmadığını; 18 yönetici "uygundur", 6 yönetici "eksiklikler vardır" ve 1 yönetici "uygun değildir" şeklinde belirtmiştir. Yöneticilerin %72'si mevcut örgütsel yapıyı uygun bulduklarını ifade etmişlerdir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede örgütsel yapıların birer araç olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt üyelerinin güdülenmesinde örgütsel – yönetsel faktörlerden birisi de amaç birliğidir (Örücü ve Kanbur, 2008). Örgütlerin yapısını oluştururken hedeflenen amaçlara göre yapıyı tasarlamak önemlidir. Yöneticilerin bu madde için verdikleri cevaplardan örgütlerini sağlıklı bir biçimde yönetebilmeleri adına dikey kontrol ve yatay koordinasyon sağlayabilmelerinin önemli bir durum olduğu anlamı çıkarılabilir. Büyük oranda mevcut örgütsel yapıyı uygun bulmakla beraber özellikle yatay koordinasyon anlamında bazı eksiklikleri de ifade ettikleri söylenebilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

"Destek personel sayısı daha fazla olmalı, örgütsel yapı uygundur." (Y06)

"Yeterli zaten olabildiğince bir de sadeleştirmeye çalıştılar. Daha önceki dönemde bilebildiğim kadarıyla biraz daha hantal bir yapıdaymış. Son dönemde bunu biraz daha çekirdek gibi biraz daha küçülterek daha fazla ulaşılabilir bir hale getirdiler. Bir de hedef şeyler seçildi. Söz gelimi mühendislikten bir arkadaş tıptan bir arkadaş falan böyle değişik yani farklı disiplinleri bir araya getirecek bir yönetim kurulumuz var." (Y16)

“Uygun, şu anda herhangi bir sıkıntımız çıkmadı. Yok, gayet uygun, evet.” (Y17)

“Hayır. Yönetim kurulu şeklinde organize edilen merkezimiz bazen daha aktif çalışan gerektiriyor ve YK üyeleri yoğunlukları sebebiyle çok etkin olamıyorlar.” (Y20)

Tablo 7. SEM yönetici görüşlerine göre mevcut örgütsel yapının özerklik bakımından değerlendirilmesi.

Mevcut örgütsel yapının özerklik bakımından değerlendirilmesi	Katılımcı (n=25)	f
Özerktir	Y01, Y02, Y03, Y04, Y06, Y07, Y11, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19	12
Kısmen özerktir	Y05, Y08, Y09, Y10, Y16, Y22, Y23, Y24, Y25	9
Değildir	Y12, Y13, Y20, Y21	4
	Toplam	25

Tablo 7’ye göre mevcut örgütsel yapının özerk olma durumunu; 12 yönetici “özerktir”, 9 yönetici “kısmen özerktir” ve 4 yönetici “değildir” biçiminde belirtmiştir. Yöneticilerin %48’i mevcut örgütsel yapının özerk olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler, eğitim süreçleriyle ilgili olarak özerkliğe sahip olmayı bir avantaj olarak değerlendirmekle birlikte bütçe ve ödemeler konusunda bağımlı olmalarını bir dezavantaj olarak değerlendirmişlerdir.

Eğitimcilerin eğitim ve öğretim ile ilgili olarak inisiyatiflerinin olması, belli bir oranda karar verme yetkilerinin olması özerklik olarak tanımlanabilir (Uras, 2000). Yöneticilerin mevcut örgütsel yapının özerk olması gerekliliğine yönelik inançları bu maddeye verdikleri cevaplara dayalı olarak yorumlanacak olursa evet, böyle bir durumun olmasını neredeyse tamamının istediği söylenebilir. Ancak özerktir diyenlerden çok toplamda kısmen özerktir ve değildir diyenlerin olması bu konuda yöneticilerin tam arzu ettikleri özerkliğe sahip olmadıkları şeklinde ifade edilebilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

“Biz 2547’ye bağlı olduğumuz için direkt rektörlük olurlarıyla bağlı çalışan bir birimiz. Ama diğer üniversitenin birimlerine göre, bana göre en özerk çalışan birim sayılır. Evet, evet.” (Y01)

“Özerklikten kasıt mali yönden döner sermaye olarak rektörlüğün bütçesine bağlıyız. Rektörlüğün döner sermayesi içinde bir kısmımız var payımız var. Yönetim olarak da çok özerklik, yani yönetim olarak da rektörün atadığı kişileriz. Yani içyapımıza eğitimlerimize müdahale olmuyor ama bu yapı bilmiyorum özerk olarak tanımlanabilir mi? Böyle bir yapımız var.” (Y08)

“Özerk değildir. Mevzuat açısından mümkün değildir.” (Y12)

Tablo 8. SEM yönetici görüşlerine göre üst yönetim tasarımının değerlendirilmesi.

Sürekli eğitim merkezleri üst yönetim tasarımına yönelik değerlendirme	Katılımcı (n=25)	f
Mevcut tasarım	Y05, Y08, Y09, Y13, Y17, Y18, Y19, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25	12
Mütevelli heyeti	Y04, Y06, Y07, Y20	4
Vakıf anlayışı	Y11	1
Ticari yapılanma	Y01, Y10, Y12, Y14	4
Profesyonel yönetici	Y16	1
Üst tasarıma ihtiyaç yok	Y15	1
Cevapsız	Y02, Y03	2
	Toplam	25

Tablo 8'e göre üst yönetim tasarımı için; 12 yönetici "mevcut tasarım", 4 yönetici "mütevelli heyeti", 1 yönetici "vakıf anlayışı", 4 yönetici "ticari yapılanma", 1 yönetici "profesyonel yönetici", 1 yönetici "üst tasarıma ihtiyaç yok" biçiminde değerlendirme yapmıştır. 2 yönetici ise bu soruya cevap verilmemiştir. Yöneticilerin %48'i mevcut üst yönetim tasarımının etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca üst yönetime ilişkin etkililiğin sorgulandığı bu maddede konu; döner sermaye sorunları, kalıcı kadro talebi ve vakıf anlayışı kapsamında daha kucaklayıcı bir yapının olması gibi durumlarla da ilişkilendirilmiştir.

Örgütler neden oldukları gibi davranırlar? Üst yönetimin bazı yetkilerini devrederek yetki genişliği (Varcan, 2013) sağlamanın ve örgüt içi iletişim noktasında üst yönetim kaynaklı zamansal engellerle (MEB, 2012) ilgili sorunların çözümlenmesi önemlidir denilebilir. Yöneticilerin bu madde için verdiği cevaplardan yola çıkarak yarıya yakınının mevcut üst yönetim yapısını uygun bulduğu ancak bir o kadarının da çeşitli üst yönetim tasarımlarına olan ihtiyacı vurguladığı söylenebilir. Böylesi bir ihtiyacı dile getirmelerinde ön plana çıkan noktalardan birisi hızlı karar alma olanağına kavuşma ve bunun sağlayacağı yararları hissetmeleri olarak yorumlanabilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

"Yani ticari yapılanma işlerin kolay yürümesi açısından daha. Çünkü biz döner sermaye yönetmeliğine bağlı çalışıyoruz. Bu o kadar kolay bir yönetmelik değil. Bu anlamda sıkıntı var." (Y01)

"Mütevelli heyeti katkı sağlayabilir." (Y07)

"Bu yapı uygun ama işlerin daha kolay yürüyebilmesi için kendi kadrolarında olması gerekiyor." (Y08)

"Yani çok anlamlı olmuyor bence gerek yok zannetmiyorum ticari yapılanma. Yani yasaları delmek için tabi bir ticari yapılanma olsa fena olamaz heee yani yasal

düzenlemeler tabi biraz sıkıntılı. O konuda elimizi kolumuzu bağlıyor. Evet, o sekizinci soruda geçiyor zaten.” (Y09 – Y10)

“Vakıf anlayışının daha kucaklayıcı olacağını düşünüyorum” (Y11)

“Ticari yapılanma anlayışı uygun olacaktır.” (Y12)

“Mevcut örgütsel yapı uygundur.” (Y19)

“Aynı yöntemle hem fikirim yani rektör yardımcısı mı olsun başka bir şey mi olsun? Ama şu an ki işleyiş içerisinde rektör yardımcısının özel kişiliği nedeniyle olaylara bakışı nedeniyle hem de genel üniversitenin yapısı itibarıyla şu an tatminkâr düzey diyebilirim size rektör yardımcısına bağlı olmak.” (Y25)

Tablo 9. SEM yönetici görüşlerine göre mevcut yasal düzenlemeler ve sahip olduğu bütçenin değerlendirilmesi.

Sürekli eğitim merkezleriyle ilgili mevcut yasal düzenlemelere ve bütçeye yönelik değerlendirme	Katılımcı (n=25)	f
Yasal düzenleme – Yeterli	Y02, Y03, Y06, Y07, Y16, Y17, Y18, Y19	8
Yasal düzenleme – Kısmen yeterli	Y14, Y15	2
Yasal düzenleme – Yetersiz	Y01, Y04, Y05, Y08, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25	15
	Yasal düzenleme – Toplam	25
Bütçe – Yeterli	Y01, Y02, Y03, Y06, Y07, Y14, Y16, Y17, Y19	9
Bütçe – Kısmen yeterli	Y15, Y18, Y22, Y23, Y24, Y25	6
Bütçe – Yetersiz	Y04, Y05, Y08, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y20, Y21	10
	Bütçe – Toplam	25

Tablo 9'a göre mevcut yasal düzenlemelerle ilgili olarak; 8 yönetici “yeterli”, 2 yönetici “kısmen yeterli”, 15 yönetici “yetersiz” biçiminde yorum yapmıştır. Mevcut bütçeyi ise; 9 yönetici “yeterli”, 6 yönetici “kısmen yeterli”, 10 yönetici “yetersiz” biçiminde değerlendirmiştir. Yöneticilerin %60'ı mevcut yasal düzenlemelerin yetersiz ve %40'ı mevcut bütçenin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir.

Eğitim alanında görev yapan yöneticilerin eğitim – öğretimle ilgili sorunların kaynağını belli oranında mevzuatla ilişkilendirmelerinin (Aydoğan, 2002) bilindik bir durum olarak günümüzde de sürüyor olduğu söylenebilir. Yöneticilerin hem burada verdikleri cevaplardan hem de TÜSEM Konseyi Toplantılarında yapılan görüşmelerden yola çıkarak sürekli eğitim merkezi yöneticilerinin ilgili mevzuattan ve bütçenin kullanılmasındaki zorluklardan ötürü oldukça sıkıntı yaşadıkları ve bu durumun düzeltilmesi için çeşitli biçimlerde çaba sarf ettikleri gözlemlenmiştir

denilebilir. Bu durum yöneticilerin yaptıkları işe sahip çıkmaları, kurumu daha ileri taşıma arzusu ve kuruma aidiyet hissetmeleri olarak yorumlanabilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

“Yasal düzenlemeler kesinlikle eksik buluyorum. SEMlerin durumuyla ilgili bir açık bir şey yok, yasal düzenleme yok. Bütçe açısından zaten biz kendi bütçelerimizi yapan birimleriz. Dolayısıyla o konuda bir sıkıntımız yok.” (Y01)

“Uygundur.” (Y06)

“Yeterlidir.” (Y07)

“Yasal düzenlemelerde bazı sıkıntılarımız var. Döner sermaye yasasıyla ilgili ödemelerde normal döner sermayenin işleyişiyle pek uymuyor bizim buranın yapısı. Sürekli eğitim merkezlerinin yapısı. Ödemelerde çok fazla kesinti oluyor. Kesintilerde eğitimcilerin alacağı ücretlerin düşmesine ya da eğitim fiyatlarının artmasına sebep oluyor. Bu bakımdan döner sermayeyle ilgili sıkıntılarımız var diyebiliriz. Belki ayrı bir parantez açıp döner sermaye yasasında eğitim merkezleri için sürekli eğitim merkezleri için bir başka düzenleme yapılabilir.” (Y08)

“Evet, yasal düzenlemeler onla ilgili sıkıntı var. TÜSEM toplantısında da konu buydu. Gelmiş miydiniz oraya? ... Ha ne güzel!” (Y09 – Y10)

“Yetersizdir.” (Y11)

“Yeterli değildir.” (Y12)

“Yok, yok yok. Ne gerekiyorsa ekonomik anlamda maddi anlamda dediğim gibi özerkliğe yakın bir yönetim biçimimizin olmasından dolayı. Yani şimdi bazı şeyler olabilir. Yasal anlamda eksiklikler var ama tabii şimdi kendi yetkimizi bazen kullanarak bunları çözmeye çalışıyoruz.” (Y14)

“Bütçe ile ilgili herhangi bir söz hakkı bulunmamaktadır.” (Y20)

Süreç Boyutunda Bu Merkezlerle İlgili Yönetici Değerlendirmeleri Nasıldır?

Bu başlık altında süreç boyutuyla ilgili olarak sürekli eğitim merkezleri; eğitim süreçlerinin YBÖ kapsamında değerlendirilmesi, sahip olunan öğretim elemanı kaynağının YBÖ kapsamında değerlendirilmesi, sahip olunan fiziki imkânların değerlendirilmesi biçiminde olmak üzere üç açıdan yönetici görüşlerine göre değerlendirilmiştir.

Tablo 10. SEM yönetici görüşlerine göre eğitim süreçlerinin ybö kapsamında değerlendirilmesi.

Sürekli eğitim merkezlerinde eğitim süreçlerinin yaşam boyu öğrenme kapsamında dikkate alınması	Katılımcı (n=25)	f
Alınmaktadır	Y01, Y02, Y03, Y04, Y05, Y08, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24	22
İyileştirme gerekmektedir	Y06, Y07, Y25	3
	Toplam	25

Tablo 10'a göre eğitim süreçlerinin YBÖ kapsamında dikkate alınma düzeyini; 22 yönetici "alınmaktadır", 3 yönetici "iyileştirme gerekmektedir" biçiminde yorumlamıştır. Yöneticilerin %88'i eğitim süreçlerinin YBÖ kapsamında dikkate alındığını ifade etmişlerdir. Dikkate alınmayla ilgili gerekçeler özetle; sürdürülebilir olma ve rekabet edebilme çabası, kurs içeriklerindeki ve katılımcı profilindeki farklılıklar olarak sıralanabilir. Ayrıca bu tip kıstasların öğretim elemanları tarafından sağlandığı ve bu anlamda uzmanlık alanlarına yönelik destek verildiği dile getirilmiştir. Bunun yanı sıra özellikle kullanılan araç ve gereçlerde modernleştirme ve iyileştirme yapılmasına olan ihtiyacın da altı çizilmiştir.

YBÖ'nin katılımcıları için aldıkları eğitimin anlamına dair "sahnedeki bilgi" yerine "yanındaki rehber" (Longworth, 2003) şeklindeki bakış açısının, yaşam boyu öğrenme süreci için önemli bir noktayı işaret ettiği ifade edilebilir. Yöneticilerin süreç içerisinde hem kursiyerlerin hem de öğretim elemanlarının eğitimsel ihtiyaçlarına cevap vermesi ve Biçerli'nin (2012) değindiği gibi kursiyer katılımını arttırmak için esneklik, program çeşitliliği vb. konularda düzenlemeler yapması etkinlik noktasında katkı sağlamaya ilişkilendirilebilir. Yöneticilerin bu maddeye yönelik değerlendirmeleri kurmuş oldukları örgütsel yapıyı yürüttükleri süreçle destekleme çabası olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin YBÖ kapsamında yürütülen süreçleri önemsiyor oluşlarını açık ve net bir şekilde ifade etmeleri de bu konuda çeşitli çalışmalar yaptıklarını işaret etmektedir denilebilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

"Evet, şimdi verilen hani eğitim planlaması yapılırken eğitimin içeriği işte kullanılacak materyaller eee ondan sonra eğitim alacak kişilere verilecek belgeler veya işte evraklar hani neyse. Bunlar hani profile göre oluşturuluyor. Şimdi bir lisans iki yıllık bir MYO'daki bir öğrenciye yapılan eğitimle bir sanayide çalışan bir gruba verdiğimiz eğitiminki tamamen farklı oluyor. Bu kriterleri göz önüne alıyoruz ki bizim amacımız zaten hani ooo bu kültürü onlara vermek. Yani sürekli eğitim alabilmeleri, kendini geliştirmeleri yani bunu aslında ne kadar üst düzey yönetici olursanız olun o hayat boyu öğrenmenin devam ettiği fikrini onlara aşımak. Onun içinde biz hani onu destekleyici şekilde hem sunulan materyaller katılımcılarla paylaşıyor hem de sürekli

iletişim hani eğitim veren kişilerle iletişim halinde olmaları sağlanıyor. Bu şekilde hani onları desteklemeye çalışıyoruz.” (Y04)

“Daha etkin araçlar kullanılabilir.” (Y07)

“Var tabii, yetişkinler ama çocuklarda var bizde... Coder dojo’yu hiç duydunuz mu bilmiyorum... Genç neslin teknoloji ile erkenden tanışması, deneyim kazanması yönünde çalışmalarımız var ...” (Y13)

“Kesinlikle dikkate alıyoruz. Almak zorundayız. Aksi halde şikâyet ve memnuniyetsizliklerden uğraşmaktan biz işimizi yapamaz hale geliriz. Yeni işlerimizi üretemez hale geliriz. Yetişkinler zamanları kısıtlı olan bireylerdir. Ve daha olgun istedikleri ve hedeflerinde daha tanımlamış belirginleştirmiş bireylerdir. Dolayısıyla o kısa zamanları içerisinde bir bedel ödeyerek ödedikleri paranın değerinin karşılığını da almayı bekleyecek bekleyen kişiler bireyler oldukları için çalışmaların ve eğitim programlarının gerek içerik gerek eğitim öğretim yöntemleri uygulamaları materyalleri tüm boyutları açısından onların ihtiyacına ve beklentisine uygun olmasını özellikle dikkat ediyoruz. Burada eğitmen seçimi de çok önemli yani biz hem akademik hem de profesyonel eğitim uzmanlarından da yararlanıyoruz. Yani kadroların kadrolamada yararlanıyoruz. Yani yetişkin ya da bu şekilde yaygın eğitim portallarında deneyimli olan kişileri eğitmenlerin daha memnuniyet verici ve beklentileri rahat edebildiklerini tespit edebildiğimiz için.” (Y23)

Tablo 11. SEM yönetici görüşlerine göre sahip olunan öğretim elemanı kaynağının ybö kapsamında değerlendirilmesi.

Öğretim elemanı kaynağının yaşam boyu öğrenme kapsamında değerlendirilmesi	Katılımcı (n=25)	f
Yeterli	Y02, Y03, Y05, Y06, Y07, Y08, Y09, Y10, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y22, Y25	15
Büyük oranda yeterli	Y01, Y04, Y13, Y14, Y15, Y21, Y23, Y24	8
Yetersiz	Y11, Y12	2
	Toplam	25

Tablo 11’e göre YBÖ kapsamında sahip olunan öğretim elemanı kaynağının yeterli düzeyini; 15 yönetici “yeterli”, 8 yönetici “büyük oranda yeterli” ve 2 yönetici “yetersiz” biçiminde yorumlamıştır. Yöneticilerin %60’ı YBÖ kapsamında sahip oldukları öğretim elemanı kaynağının nitelik ve nicelik bakımından yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca kurs verecek öğretim elemanını belirlerken izlenen yollar özetle; bazı özellikli alanlar için dışarıdan temin etme, tarama yaparak havuz oluşturma, deneyimlerini izleme, CV’lerini alma, yöneticilere danışma, gizlilik ilkesini gözeterek YBÖ bazında bazı ölçütleri sorgulama, geri beslemeleri değerlendirme, gönüllük ve yetkinlik, akademik unvan ve yeterlik, teorik çalışmışlığın yanı sıra piyasada çalışmış olma, yetişkinlerle çalışabilme becerisi, yetişkin eğitiminde

deneyimli olma, teklif götürme, eğitici eğitimi belgesine sahip olma, diğer üniversitelerden temin etme vb. olarak sıralanmıştır.

Kadrolamanın günümüzdeki karşılığı olarak niteleyebileceğimiz insan kaynakları yönetimi için Öntaş'ın (2012) değindiği arama, seçme, eğitme ve kuruma dâhil etme süreçlerinden bahsetmek mümkündür. Yöneticilerin seçme sürecinde birden çok kriteri dikkate alması bir karar verme problemi (Bedir ve Eren, 2015) olarak görülebilir. Elde edilen bulgulara bakarak kadrolama konusunda yöneticilerin sahip oldukları imkânları yeterli buldukları yönünde yorum yapmak mümkündür. Ayrıca eksikliğini hissettikleri alanlar için de kadrolama çabalarının olduğundan bahsedilebilir. Bunun yanı sıra YBÖ amaçlarıyla ilgili uygun öğretim elemanı bulmaya yönelik olarak yürüttükleri çalışmaların oluşu, yönettikleri kurumu daha üst noktalara taşıma uğraşısı olarak da yorumlanabilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

“Evet, biz ilk göreve başladığımızda XXX'deki öğretim üyeleri üzerinde bir tarama yaptık. Yani hangi konularda kimler ne gibi eğitimler verebilir... Ama mesela bazı konularda hiç eğitim vermemiş kişilere ihtiyacımız oldu. Onlara da ulaştığımız da onlarda bize pozitif yaklaşmışlardı. Evet, bir de mesela ben ilk başladığımda birçok eğitimin ilk saatlerine girdim. Ben kendim, hani mesela bir konuda çok iyi olabilirsiniz ama o konuyu anlatabilmek tamamen başka bir olay, yani. ...” (Y04)

“Üniversite kadrosundan, isteğe bağlı, yeterlidir.” (Y06)

“Yok. Yok, orada hiç yok. XXX üniversitesinde 2000 tane öğretim üyesi var. Sıkıntı yok.” (Y09 – Y10)

“Tam yeterli değildir. Öğretim elemanlarına teklif yoluyla bulunmaktadır.” (Y12)

“Evet genellikle. Eğer çok ihtiyacımız olursa çok özel bir konuda spesifik bir konu olursa dışarıdan hoca da getirtebiliyoruz.” (Y15)

“Evet, öğretim elemanının nitelik ve niceliğine göre belirlenmektedir.” (Y19)

“Tabi birikime sonra karşı karşıya kalınan kitleyle iletişim kabiliyetine ve hani o ihtiyaçlara yanıt verebilecek özellikle reaktif olabilme kabiliyete herhangi bir olumsuzluğu var mı yani daha önce bir olumsuz tecrübe yaşanmış mı referanslar bu anlamda dikkate alınıyor... Kendimizi yenilemeye ihtiyacımız var. Öğrenci profili farklı oluyor yani burada gelen kişinin mutlaka mutlaka bir daha gelmeyi istekli veya diğer insanlara önerecek bir yaklaşıma sahip olması lazım.” (Y25)

Tablo 12. SEM yönetici görüşlerine göre sahip olunan fiziki imkânların değerlendirilmesi.

Sürekli eğitim merkezlerinin fiziki imkânlar bakımından değerlendirilmesi	Katılımcı (n=25)	f
Uygun	Y01, Y02, Y03, Y11, Y12, Y13, Y14, Y16, Y17, Y19, Y21	11
Kısmen uygundur	Y05, Y06, Y07, Y15, Y18, Y20, Y22, Y23, Y24, Y25	10
Uygun değildir	Y04, Y08, Y09, Y10	4
	Toplam	25

Tablo 12'ye göre fiziki imkânların uygunluk düzeyini; 11 yönetici "uygun", 10 yönetici "kısmen uygundur" ve 4 yönetici "uygun değildir" biçiminde değerlendirmiştir. Yöneticilerin %44'ü eğitim verilen mekânların kursların özelliğine uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca fiziki olanaklarla ilgili öneriler özetle; talepleri ve ulaşım olanaklarını dikkate alma, idari birimlerin – akademisyen odalarının – uygun eğitim salonlarının – kütüphanenin – sosyal olanakların birlikte bulunduğu daha erişilebilir yapılar inşa etme, daha etkin – bağımsız tasarımlar oluşturma, sağlıklı iklimlendirme olanakları sağlama vb. olarak sıralanmıştır.

Toplumların içinde buldukları dönemin ortaya koyduğu gelişmelere bağlı olarak eğitimle ilgili mekânları amaca uygun ve ideal bir biçimde gerçekleştirdikleri (Uludağ ve Odacı, 2002) söylenebilir. Fiziki imkânlarla ilgili olarak yöneticilerin çoğunluğu uygun olduğunu ifade etse de kısmen uygundur ve uygun değildir diyenlerin oranı daha fazladır. Bu durum yöneticilerin yönettikleri kuruma ait fiziki olanakları yetersiz gördükleri şeklinde ve daha uygun olanaklara kavuşma beklentilerinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak daha iyi fiziki imkânlara kavuşma beklentisiyle ilgili olarak kendilerine bir görev biçmedikleri, bu tip iyileştirmelerin üst yönetim tarafından gerçekleştirileceği yönünde de bir algı içerisinde olduklarına dair yorum da yapılabilir.

Bu kapsamda yöneticilere ait görüşlerden bazıları doğrudan alıntı yoluyla aşağıda sunulmuştur:

"Ya, bu konuda da biz şanslıyız bence. Çünkü bizim üniversitenin bütün fakülte ve yüksekokulları bizim doğal binalarımız. Yani siz de bilirsiniz XXX'de bile bizim kurslarımız var. KPSS kursu, XXX arkadaşımız. (Y01)

"Daha etkin bir tasarım gereklidir." (Y06)

"Tabi birinci sınıf yani, kesinlikle... Ulaşımı nispeten kolay... Gördüğünüz gibi XXX seçeneği var. XXX var. Onu genelde tercih ediyorlar. Otoparkı zaten var." (Y13)

"Buna buna tek kelimeyle cevap vereceğim. Süper." (Y14)

“Evet, üniversitemiz sürekli geliyor. Yeni binalar yapılıyor. Yani sürekli tamirat tadilat işleri yapılıyor. Yani bu dönem zaten bizim üniversitemizin tadilat dönemi. Yani hem katılımcılarımız için hem eğitimcilerimiz için de fiziksel şartlarımız var. Blackboard Panopto Sistemlerini kullanılıyor. Yani onlarda ekampüs akıllı sistem olarak eğitimlerimizde kullanıyoruz onları. Biz çay kahve ikramımız oluyor zaten eğitimimizde. Kantinimiz de akşam sekize kadar açık, herkese açık.” (Y21)

“Valla bizim bu konuda biraz ihtiyacımız var. Yani üniversitemizin çünkü ortak alanlarını kullanıyoruz eğitim ortamı olarak. Derslik veya laboratuvar ya da salon ihtiyaçlarımızı yani XXXSEM’e ait özel salonlar yok. Pek çok üniversitede böyle olduğunu biliyorum. Ortak alanları kullandığımız için ister istemez tarihlerde çakışmalar oluyor. Üniversitemizde de çünkü çok yoğun bu çalışmalar. Hafta içi mesela gündüz eğitimleri genellikle alamıyoruz. Çünkü derslik sıkıntımız var. Dolayısıyla hafta içi akşam veya hafta sonuna biz programlamak durumunda kalıyoruz. Salonlarda diğer etkinliklerinde salonlara ortak yüklenme programlanması söz konusu o yüzden bazen yer bulmakta gücük çekebiliyoruz. Bu ihtiyacımız hala devam ediyor.” (Y23)

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma problemi ve alt problemleri ile ilgili olarak toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular kapsamında ulaşılan sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1. Yöneticilerin yarından fazlası sürekli eğitim merkezlerinde yürütülen eğitimlerin yaşam boyu öğrenmenin tüm amaçlarını gerçekleştirmek üzere düzenlendiğini belirtmiştir.
2. Yöneticilerin yarından fazlası sürekli eğitim merkezlerinde verecekleri eğitimleri belirlerken yaşam boyu öğrenme kapsamında bu kurslara katılan kursiyerlerin amaç ve beklentilerini dikkate almaya yönelik çalışmalar yaptığını belirtmiştir.
3. Yöneticilerin tamamına yakını sürekli eğitim merkezinin eğitim amaçlarına uygun olarak bu hizmetleri veren öğretim elemanlarının amaç ve beklentilerini dikkate almaya yönelik çalışmalar yaptığını belirtmiştir.
4. Yöneticilerin tamamına yakını sürekli eğitim merkezlerinin verdiği hizmetlerle birey, kurum ve toplum bakımından olumlu katkı sağladığını belirtmiştir.
5. Yöneticilerin yarından fazlası mevcut örgütsel yapının uygun olduğunu belirtmiştir.
6. Yöneticilerin yarıya yakını mevcut örgütsel yapının özerk olduğunu belirtmiştir.
7. Yöneticilerin yarıya yakını mevcut üst yönetim tasarımının uygun olduğunu belirtmiştir.

8. Yöneticilerin yarıdan fazlası mevcut yasal düzenlemeler ve bütçe konusunda sorunlar olduğunu belirtmiştir.
9. Yöneticilerin tamamına yakını sürekli eğitim merkezlerinde yürütülen eğitim süreçlerinin yaşam boyu öğrenme kapsamında dikkate alındığını belirtmiştir.
10. Yöneticilerden yarıdan fazlası sürekli eğitim merkezlerinde yürütülen eğitimler için yeterli öğretim elemanı kaynağına sahip olduğunu belirtmiştir.
11. Yöneticilerin yarıdan fazlası sürekli eğitim merkezlerinin fiziki imkânlarıyla ilgili sorunlar olduğunu belirtmiştir.

Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

1. Toplum yararına olduğu düşünülen ve bazı zamansal, ekonomik ve bireysel nedenlerle katılımın düşük düzeyde gerçekleştiği eğitim hizmetleri için katılım oranını arttırmaya yönelik uygulamalara yer verilebilir. Örneğin zamanın kursiyerlere göre ayarlanması, çeşitli sponsorlar bularak maliyetin düşürülmesi, daha etkin duyuruların yapılması önerilebilir.
2. Kursiyer amaç ve beklentilerini ortaya çıkaracak daha etkin çalışmalar üzerinde durulması ve personelin bu konudaki duyarlılığını arttırmaya yönelik eğitimlerin düzenlenmesi önerilebilir.
3. Destek hizmetlerinin daha sistematik ve profesyonelce yürütülmesinden ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik takibin yapılmasından bahsedilebilir.
4. Sürekli eğitim merkezlerinin daha etkin tanıtımlarının yapılması ve üniversitelerin bu yönde sundukları diğer hizmetleri de bu kurumların çatısı altına taşımaları önerilebilir.
5. Sürekli eğitim merkezlerinin kendi kadrolarına sahip olmasının önemi vurgulanabilir.
6. Yaşam boyu öğrenme hizmetlerinde daha dinamik yapılara ihtiyaç olduğu göz önünde bulundurularak hesap verilebilir bir özerklik anlayışının bu kurumlarda uygulanması, en azından pilot uygulamalar ile denemesi önerilebilir.
7. Karar alma sürecini hızlandıracak farklı model önerileri üzerinde tartışılabilir.
8. Sürekli eğitim merkezleriyle ilgili yasal düzenlemelerdeki ve bütçe kullanımındaki eksikliklerin giderilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi önerilebilir.
9. Yaşam boyu öğrenme kapsamında eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi ve modernleştirilmesi adına mevcut durumun gözden geçirilmesi önerilebilir.
10. Özel eğitim alanlarında öğretici yetkinliğine sahip olan bireylerin eğitim sürecini daha sağlıklı yürütebilmeleri için yaşam boyu öğrenme içeriğine

uygun eğitim ve sertifika almalarını sağlayacak teşvik edici uygulamalara yer verilebilir.

11. Sürekli eğitim merkezlerinin idari hizmetleri vermesinde ve eğitim hizmetlerini sunmasında ihtiyacı olan fiziki yapıların sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma başka bir çalışma grubu ile tekrarlanarak farklı bulgulara ulaşıp ulaşılamayacağı kontrol edilebilir.
2. Sürekli eğitim merkezlerinin paydaşları için ayrı ayrı olmak üzere aynı konuda daha derinlemesine görüşmeler yapılarak farklı bulgulara ulaşılabilir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı nicel araştırmalara uygun bir ölçeğe dönüştürülmek suretiyle daha hızlı biçimde ve daha geniş çevrelerden veri toplanabilir.

Kaynakça

- Akkoyunlu, B. (2008). Bilgi okuryazarlığı ve yaşam boyu öğrenme. International Educational Technology Conference (IETC2008), 6 – 8 Mayıs 2008. Eskişehir: Anadolu Üniv. <http://ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008/1b.doc> (30.03.2013).
- Armstrong, M. (2013). How To Manage People (3. Baskı). Londra: Kogan Page Limited.
- Avoseh, M., B., M. (2011). Informal community learning in traditional Africa. Jackson, S. (Ed.), Innovations In Lifelong Learning (Dijital Baskı) içinde (34 – 48), ISBN 0-203-83395-3. London: Routledge.. <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/> (24.09.2012).
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 61 – 75. http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_13/04_Aydogan.pdf (20.12.2016).
- Bedir, N. ve Eren, T. (2015). AHP-PROMETHEE yöntemleri entegrasyonu ile personel seçim problemi: perakende sektöründe bir uygulama. Social Sciences Research Journal, 4 (4), 46 – 58. <http://dergipark.gov.tr/ssrj/issue/22475/240405> (22.12.2016).
- Biçerli, M. K. (2012). Hayat boyu öğrenmenin önemi ve sistemleştirilmesi. Hayat Boyu Öğrenme Kültürü Ve Mesleki Eğitim Sempozyumu: Uluslararası Sempozyum Bildirileri, (39 – 44), 16 – 17 Haziran 2012. İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat Ve Meslek Eğitimi Kursları İsmek Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Collins (2016). Collins İngilizce Sözlüğü, Tam ve kısaltılmamış 10. Baskı. <http://www.dictionary.com/browse/lifelong-learning> (20.12.2016).
- Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Elo, S. ve Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing, 62 (1), 107 – 115. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x/epdf> (05.10.2016).
- Güleç, İ., Çelik, S. ve Demirhan, B. (2012). Yaşam boyu öğrenme nedir? Kavram ve kapsamı üzerine bir değerlendirme. Sakarya University Journal of Education, 2 (3), 34 – 38.

<http://www.suje.sakarya.edu.tr/index.php/suje/article/view/22/22>
(05.01.2013).

İra, N. ve Şahin, S. (2010). Yönetmelik etkililik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 16 – 28.
<http://www.befjournal.com.tr/index.php/dergi/article/view/321>
(23.10.2013).

Jarvis, P. (2007). Lifelong learning in the social context. Globalisation, Lifelong Learning and the Learning Society (Dijital Baskı) içinde (1 – 21), ISBN10: 0-203-96440-3. Oxon: Routledge. <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/>
(24.09.2012).

Longworth, N. (2003). Lifelong Learning in Action (1. Baskı). Londra – Sterling / Virjinya: Kogan Page Limited.

MEB (2012). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri – Örgüt İletişimi. Ankara: MEB Yayınları.
http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C3%96rg%C3%Bct%20ileti%C5%9Fim.pdf (11.11.2016).

Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları. Ankara: Sevinç Matbaası.

Öntaş, T. (2012). Eğitimde insan kaynakları yönetimi ve personel seçimi. ODTÜ Uygulamalı Eğitim Kongresi. Ankara. <http://www.academia.edu/>
(19.12.2016).

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel – yönetmelik motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. Yönetim ve Ekonomi, 15 (1), 85 – 97. http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S12008/85_97.pdf (15.12.2015).

Polat, C. ve Odabaş, H. (2008). Bilgi toplumunda yaşam boyu öğrenmenin anahtarı: bilgi okuryazarlığı. Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı, (596 – 606), 27 – 30 Mart 2008. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları. <http://eprints.rclis.org/12661/> (23.03.2013).

Saruhan, Ş., C. (2012). Yönetim ve yönetici. Baraz, B. ve Şakar, A., N. (Ed.), İşletme Yönetimi (1. Baskı) içinde (2 – 35). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Smith, C., M. ve Pourchot, T. (1998). What does educational psychology know about adult learning and development? Smith, C., M. ve Pourchot, T. (Ed.), Adult Learning and Development: Perspectives From Educational Psychology (Dijital Baskı) içinde (3 – 10), ISBN 1-4106-0341-5. London: Lawrence

Erlbaum Associates, Publishers. <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/>
(24.09.2012).

- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. (2011). Örneklandırılmış Bilimsel Araştırma Yöntemleri (1. Baskı) içinde (98). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Terzi, Ç. (2013). Okul yönetimi. Bayrak, C. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (2. Baskı) içinde (47 – 71). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uludağ, Z. ve Odacı, H. (2002). Eğitim öğretim faaliyetlerinde fiziksel mekân. Millî Eğitim Dergisi, 29, 153 – 154. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/153-154/uludag.htm (20.02.2014).
- Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (7), 124 – 131. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/pauefd/article/view/5000056421/5000053629> (18.12.2016).
- Varcan, N. (2013). Yerel yönetimin kavramsal yapısı. (Ed. Hacıköylü, C.), Yerel Yönetimler (1. Baskı) içinde (2 – 19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yay.
- Yavuz, M. (2012). Neden Yükseköğretim Reformu. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 2, 1 – 5. http://higheredu-sci.beun.edu.tr/pdf/pdf_HIG_1571.pdf (16.12.2016).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, R. (2017). Üniversitelerdeki Yaşam Boyu Öğrenme Hizmetlerinin Yönetsel Etkililiğinin Değerlendirilmesi (Yayınlanmış doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- YÖK (2000). Uygulama ve araştırma merkezleri kurulması. Yükseköğretim Yürütme Kurulu 'nun22/02/2000tarih ve2000.11.500say.Kar. http://www.yok.gov.tr/web/guest/icerik/-/journal_content/56_INSTANCE_rEHF8BlSfYRx/10279/%2019147 (11.12.2016).

Extended Abstract

It can be said that human beings have been in learning process from the beginning of their existence. The knowledge and the skills individuals have today change rapidly and this situation requires lifelong learning in their lives. People demand lifelong learning because of various economic, social and individual reasons. So the need of lifelong learning gets more importance in today's education systems. Continuing Education Centers are the prominent educational organizations related about lifelong learning in university and they try to give lifelong learning services for all parts of society in any aspects.

It can be said that the organizations should reach their goals and get effective results in their aims. Being efficient and effective in lifelong learning services given at continuing education centers is related their managerial effectiveness. The managerial effectiveness which can be defined as the level of reaching in goals is also related how they are managed. Getting effective results can be supplied by following effective management processes suitable for their missions. The main concept in the formation of the organization plays important role in evaluating managerial effectiveness. The importance of reviewing the purpose, the organizational structure and the process dimensions can show the managerial effectiveness. Establishing a structure that serves the organizational goals, gathering stakeholders around the organizational goals and managing process appropriate to the organizational goals could be seen in the responsibilities of managers. In this context the need of evaluating continuing education centers according to the manager views is the problem of the study.

Problem Statement

What is the level of managerial effectiveness in continuing education centers according to views of their managers?

Sub – problems

1. What are the manager evaluations in purpose dimension?
2. What are the manager evaluations in organizational structure dimension?
3. What are the manager evaluations in process dimension?

Method

Determining the managerial effectiveness of lifelong learning services at continuous education centers within the scope of managers' assessments was focused in this study. For this purpose, managerial effectiveness of continuing education centers was evaluated according to the manager views by three dimensions; purpose, organizational structure and process. The study was conducted according to the phenomenology pattern design using qualitative research techniques. Managerial effective phenomenon was evaluated in the meaning of lifelong learning. The data

collection tool which was shortly named as SEMYE-YGF and was designed for the managers was used in the study. It is the first part of a mixed method data collection tool and contains eleven qualitative questions in these three dimensions. The data was collected at eight universities in 2016 spring term by considering the purpose, organizational structure and process dimensions. A suitable case work group has been established with 25 managers from the continuous education centers of the related institutions. The data was obtained in three ways as filling printed form, filling form over internet and getting voice record. Descriptive analysis methods were used in the analysis of data.

Results

1. More than half of the managers pointed out the educations in continuous education centers were organized for achieving all purposes of lifelong learning.
2. More than half of the managers pointed out that they took care on purposes and expectations of the trainees who had joined the courses within the context of lifelong learning.
3. Nearly all of the managers pointed out that they took care on purposes and expectations of the teaching staff who gave education services within the context of lifelong learning in these centers.
4. Nearly all of the managers pointed out that continuous education centers contributed on individuals, organizations and society with the educational services they gave.
5. More than half of the managers pointed out that the current organizational structure was suitable.
6. Nearly half of the managers pointed out that the current organizational structure was self-governing.
7. Nearly half of the managers pointed out that current senior management structure was suitable.
8. More than half of the managers pointed out that there were problems about current legal regulations and budget usage.
9. Nearly all of the managers pointed out that the education processes were designed in the context of lifelong learning.
10. More than half of the managers pointed out that they had enough education staff for educations in continuing education centers.
11. More than half of the managers pointed out that there were problems about physical conditions of continuing education centers.

Suggestions

1. Some solutions can be put into practice to increasing participations in some educations in which the attendance is low. For example, adjusting the

course time according to the participants, finding sponsors for financial problems, making more effective announcements etc.

2. In-service trainings for the administrative staff can be organized on some sensitive subjects about trainee purposes and expectations.
3. Support services for the teaching staff can be run more professionally.
4. The educations given in continuing education centers can be done more publicity and other lifelong learning services given in different parts of the universities can be united at continuing education centers.
5. The benefit of having their own staff for the continuing education centers can be told to the senior management.
6. More dynamic organizational structures are needed for supplying efficiency in lifelong learning services. Organizational structures can be transformed into a more dynamic style as the lifelong learning requires.
7. Different models can be discussed to speed up decision-making process.
8. Some studies can be carried out about legal regulations and budget usage.
9. In the context of lifelong learning, the educational process can be reviewed to improve and modernize the current situation.
10. Some trainers can be trained for some special trainings and these special trainings should be given when demands come. Giving these kind of rare education services makes institution more reliable and credible in people's mind.
11. For all lifelong learning process the physical conditions should be reviewed and organized as required.