

Arastırma Makalesi

Yönetimin Meslek Özelliğinin İncelenmesi: Türkiye’de Vakıf Üniversiteleri Rektörleri

An Examination of the Professional Characteristics of Management: Rectors of Foundation Universities in Turkey

Orhan POLAT

Dr. Öğr. Üyesi, OSTİM Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

polatorhan@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0065-2346>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
14.03.2026	03.05.2026

Öz

Bu çalışma, yönetimin “meslek” niteliğine ilişkin farkındalık oluşturmak ve Türkiye’de vakıf üniversiteleri rektörleri özelinde yönetimin meslek özelliğinin ne ölçüde karşılandığını incelemek amacıyla yürütülmüştür. Araştırma, mütevelli heyeti temelli yönetim yapısıyla özel sektör modeline yakın kabul edilen 74 vakıf üniversitesini kapsamaktadır (N = 74), devlet üniversiteleri analiz dışında bırakılmıştır. Rektörlerin lisans, yüksek lisans ve doktora alanları ile mezuniyet yılları, profesörlük yılı, rektörlük süresi ve üniversite içi/dışı yöneticilik deneyimi, YÖK Akademik, YÖK Tez Merkezi, üniversitelerin resmî web siteleri ve LinkedIn profillerinden derlenmiştir. Değerlendirme ölçütleri olarak ISCO-08’de rektörlerin 1120 kodlu yönetici grubu kapsamındaki yetenek seviyesi ile ISCED-F 2013’te 0413 Yönetim ayrıntılı alanı esas alınmıştır ve Türkiye Yeterlilikler Veri Tabanı kayıtlarıyla karşılaştırma yapılmıştır (ILO, 2012; UNESCO, 2015; T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2025). Veriler SPSS 19 ve Excel ile betimsel istatistiklerle analiz edilmiştir. Bulgular, ISCED-F 2013’e göre rektörlerin %88’inin ve Türkiye Yeterlilikler Veri Tabanı’na göre %77’sinin yönetim alanında yeterliliğe sahip olmadığını dolayısıyla vakıf üniversitelerinin %75’inden fazlasının formal eğitim bağlamında bir yönetici tarafından yönetilmediğini göstermektedir. Ayrıca rektörlerin %85’inin erkek olduğu, %73’ünün on yıl ve üzeri toplam yöneticilik deneyimine sahip olduğu ancak rektörlükte on yıl ve üzerininin %12’de kaldığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetimin Meslek Özelliği, Yönetici, Meslek, Rektörler.

Abstract

This study aims to raise awareness of management as a profession and to examine whether rectors of foundation (non-profit private) universities in Turkey meet the profession’s key educational and qualification criteria. The population includes all 74 foundation universities (N = 74), state universities are excluded due to different governance. Rectors’ degree fields (BA/MA/PhD), graduation years, professorship year, rector tenure, and managerial experience were compiled from public sources (YÖK Academic, the YÖK Thesis Center, university websites, and LinkedIn). “Professional management” was operationalized using ISCO-08 (unit group 1120; skill level 4) and ISCED-F 2013 field 0413, and contrasted with Turkey’s National Qualifications Database (ILO, 2012; UNESCO, 2015; Republic of Türkiye Ministry of Labour and Social Security, 2025). Data were analyzed

Önerilen Atf /Suggested Citation

Polat, O., 2026, Yönetimin Meslek Özelliğinin İncelenmesi: Türkiye’de Vakıf Üniversiteleri Rektörleri, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 1811-1839.

with descriptive statistics in SPSS 19 and Microsoft Excel. Results show that 88% of rectors lack ISCED-F qualifications and 77% lack management credentials in the national database; thus, over 75% of foundation universities are not led by professional managers. Most rectors are men (85%); while 73% have ≥ 10 years of total managerial experience, only 12% have ≥ 10 years of rector tenure.

Keywords: Management, Management as a Profession, Manager, Profession, Rectors.

1. GİRİŞ

Yönetim uygulama olarak insanlık tarihi kadar eski olsa da yönetim faaliyet ve olaylarının bilimin konusu haline getirilmesi ve bu yolda ilerlemesi ise yenidir. 18. yüzyılın sonlarında ekonomi biliminin kurucularından sayılan Adam Smith'in iş bölümü üzerine yaptığı çalışmalar, yönetim düşüncesinin ilk temellerini oluşturmuştur. 20. yüzyılın başlarında ise Taylor, Fayol ve Weber'in çalışmalarıyla birlikte yönetim, işletme ve organizasyon bağlamında bir bilim dalı hâline gelmiştir. Bu uygulamalar, örgütler ve işletmelerde bedensel, zihinsel, ruhsal, tinsel ve kültürel yeteneklerden oluşan insan gücüne diğer bir ifade ile insan kaynaklarına odaklanmıştır. Çalışanlar, emekleri ile girdileri çıktılara dönüştürürken, en az çaba ile en çok faydaya (verimlilik) ve istenilen sonuca tam olarak (etkililik) ulaşmalıdır. (Tosun, 1982, s. 163-166). Bilginin hızla yayıldığı ve rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, verimli ve etkili biçimde yönetilmeyen her örgüt yok olmaya mahkûmdur. Nasıl ki tesisat sorunları bir amatöre değil, bir tesisatçıya emanet ediliyorsa; örgütler de yönetim konusunda yetkin kişilere teslim edilmelidir. Gelişmiş ülkelerde kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları diğer bir ifade ile tüm örgütler, etkili ve verimli sonuçları, uluslararası mesleki yeterlilikler ve sınıflaması ile uluslararası eğitim ve eğitim alanları sınıflamasına uygun olarak yönetim mesleğini yapan yöneticiler tarafından gerçekleştirilen yönetim faaliyetleri ile elde etmektedir. Türkiye'de ise kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinde etkililik ve verimlilik, yönetim zafiyeti ve nitelikli yönetici eksikliği ile gerçekleştirilememektedir (On İkinci Kalkınma Planı, 2023). Bu bağlamda, söz konusu eksikliğin yöneticilik eğitiminin yetersizliğinden mi yoksa yöneticilik eğitimi almamış kişilerin yönetici pozisyonlarına atanmasından mı kaynaklandığını ortaya koymak önemlidir. Türkiye'de oldukça sınırlı sayıda olan 'yönetimin meslek özelliği' konulu araştırmaların artırılması ve bu alanda farkındalık oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve yönetim, yönetici, meslek ve mesleki özellikler, uluslararası meslek sınıflaması ve rektörler, öğretim üyeleri ve görevlileri, dekanlar, uluslararası eğitim sınıflaması, yeterlilik alanları ve mesleki yeterlikler, Türkiye'de yönetimin meslek özelliği ile uygulamalar başlıklarında oluşturulmuştur.

2.1. Yönetim

Kişilerin ortak çabalarını belirli bir amaca yöneltme işi, medeniyet kadar eskidir. İş alanında olduğu gibi dinde, devlette ve orduda yönetim çok önemli bir rol oynamaktadır. Asıl alanları farklı olsa da her alanda kararlaştırılan amaçları gerçekleştirmek için örgütleme (teşkilatlandırma), yöneticileri seçme, planlar hazırlama, sonuçları değerlendirme, koordinasyon ve kontrol sağlama sorunları vardır. Sermaye ve teknik unsurlar kadar yetenekli yöneticiler de örgütler için oldukça önemlidir. Oluşan ve oluşabilecek sorunlar, yetenekli yöneticiler tarafından çözecektir. Yönetim, bir gruba mensup kişilerin çabalarının ortak bir amaca yöneltmesine yol gösterme, liderlik etme ve bunların kontrolünü sağlamadır (Newman, 1972, s. 1-11). Yönetim, insanların iş birliği yapmasını sağlayan, onları belirlenen hedeflere doğru yönlendiren faaliyetlerin toplamıdır. Başka bir ifadeyle, yönetim başkaları aracılığıyla hedeflere ulaşma sürecidir. Bu tanımlardan hareketle yönetim; amaca yönelmiş, insani ve psiko-sosyal bir süreç olarak tanımlanabilir (Tosun, 1982, s. 161). Yönetim; süreç, bilim, sanat ve meslek özellikleri taşıyan, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi temel unsurlardan oluşan bir bütündür. Yönetim kavramı, birden fazla kişinin varlığıyla ortaya çıkan ve başkaları aracılığıyla iş görmeyi amaçlayan anlamı ifade etmektedir (Koçel, 2020). Yönetim, yapılan işlerden ayrı düşünülemez; işletmenin yalnızca bir işlevi değil, tüm işlevlerde vardır ve tüm işlevlerin ayrılmaz bir unsurudur (Newman, 1972, s. 1-11).

2.2. Yönetici

Yönetim sürecinde "iş gören- iş gördüren", "yöneten-yönetilen" gibi terimler, farklı toplumsal rolleri ifade etmektedir. Yönetim işlevlerini yerine getiren kişilere yönetici denir. Yönetimin gelir sağlama amacıyla yapılması durumunda bu faaliyet, bir meslek haline gelir ve yöneticilik olarak adlandırılır

(Tosun, 1982, s. 161). Bir işletmede ustabaşından genel müdüre, yönetim kurulu başkanına; silahlı kuvvetlerde kısım komutanından genelkurmay başkanına, kamu kurumlarında ise kısım şefinden cumhurbaşkanına kadar uzanan hiyerarşide yer alan tüm kişiler yönetici konumundadır (Tosun, 1982, s. 162). Yöneticiler, örgüt içinde diğer bireylerin faaliyetlerini yönlendiren ve denetleyen kişilerdir. Yöneticiler ilk, orta ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflanmaktadır. İlk düzey yöneticiler, yönetici olmayan çalışanların günlük faaliyetlerini yönetir. Orta düzey yöneticiler ilk ve üst düzey arasında bulunan yöneticilerdir. Üst düzey yöneticiler bir örgütün en üstünde yer alan ya da o düzeye yakın olanlardır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016, s. 5-13). Yöneticilerin düzeylerine göre yönetim işlevlerine göre görevlerinin oranları Tablo 1’de verilmiştir. Bu tabloya göre, ilk düzey yöneticiler en çok örgütlenme ile yürütme ve koordinasyona, orta düzey yöneticiler örgütlenme ile yürütmeye, üst düzey yöneticiler ise en çok planlama ve örgütlenme faaliyetlerine öncelik vermektedir.

Tablo 1: Yöneticilerin Düzeylerine Göre Görev Oranları Tablosu

Yönetici	Planlama Görevi Oranı (%)		Örgütlenme Görevi Oranı (%)		Yürütme ve Koordinasyon Görevi Oranı (%)		Kontrol (Denetleme) Görevi Oranı (%)		Toplam Görev Oranı (%)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
İlk Düzey	15	15	24	25	51	30	10	30	100	
Orta Düzey	18	30	33	30	36	20	13	20	100	
Üst Düzey	28	50	36	30	22	10	14	10	100	

Kaynaklar: 1) Mahoney, Jerdee ve Carroll, (1965, s. 103); 2) Koontz, Wehrich ve Cannice, (2020, s. 86-94; 108-110); Robbins ve Coulter (2023, s. 36-43).

Uygulamada yöneticilik, girişimcilik, liderlik ve sermayedarlık gibi rollerin aynı kişilerde toplanması, rol karmaşasına ve belirsizliğe yol açmaktadır. Bu karmaşa ve belirsizlik günlük hayatta, hastanelerde doktorların, okullarda öğretmenlerin, mahkemelerde yargıçların, fabrikalarda mühendislerin (Tosun, 1982, s. 162), yönetim bilim alanı dışında akademisyenlerin yöneticilik görevine getirilmesi ile gözlemlenmektedir. Teknik uzmanlık alanında başarılı olan bir kişinin yöneticilikte aynı başarıyı gösteremediğini kanıtlayan çok sayıda örnek bulunmaktadır (Katz, 1955; Newman, 1972, s. 1-11; Dunning ve Kruger, 1999; Hill, 2003; Groysberg, McLean ve Nohria, 2010). Ancak farklı sektörlerde görev alsalar da yönetim becerileri güçlü olan kişilerin başarılı yöneticilik örnekleri de mevcuttur (Newman, 1972, s. 1-11; Mintzberg, 2009; Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2009; Day, Fleener, Atwater, Sturm, ve McKee, 2014). Yöneticilerin etkinliğini anlamak için onların sahip oldukları yetkinliklerin, üstlendikleri rollerin ve aldıkları eğitimin incelenmesi gerekir. Mintzberg’e göre (1973), yöneticinin temsilcilik, liderlik ve birleştiricilik konularını kapsayan bireylerarası rolleri; gözlemleyici, dağıtımçı ve sözcü konularını kapsayan enformasyona dayalı rolleri ile girişimci, uyuşmazlıkları çözen, kaynak dağıtımçı ve müzakereci konularını kapsayan karar rolleri vardır. Bu rolleri yerine getirirken yöneticiler, karmaşık durumları analiz ve teşhis etmek için kullandıkları kavramsal becerilere, insanlarla iyi bir şekilde çalışma için bireyler arası becerilere, görevleri yerine getirmek için gerekli işe özgü bilgi ve teknikleri içeren becerilere ve güç tabanı oluşturmak ve doğru bağlantılar kurmak için politik becerilere ihtiyacı vardır ve bu becerileri kullanır (Robbins ve ark., 2016, s. 11). Örgütlerin büyüklüğü de yöneticilik rolleri üzerinde belirleyici bir etkidir. Küçük örgütlerde yöneticilerin sözcülük rolü daha yüksekken, büyük örgütlerde kaynak bulma rolü öne çıkar. Benzer biçimde, küçük örgütlerde yöneticilerin girişimcilik ve liderlik rolleri orta düzeyde önem taşırken, büyük örgütlerde arabuluculuk ve müzakere rolleri daha belirgindir (Paolillo, 1984, s. 61-62). Kâr amacı gütsün veya gütmesin tüm örgütlerde yöneticiler aynı işi yapar. Karar verir, hedef belirler, etkin örgüt planları hazırlar, çalışanları vardır ve onları motive eder, örgütlerin devamı için çalışır ve belirlenen programların uygulanması için destek oluşturur. İki örgüt tipi arasındaki temel fark performansın ölçülmesidir. Kâr amaçlı örgütlerde performans mali göstergelerle, kâr amacı gütmeyen örgütlerde ise sosyal etkiyle değerlendirilir. (Robbins ve ark., 2016, s. 12-13). Günümüzde yapılan araştırmalarda başarılı yöneticilerde dokuz yönetsel yetkinlik öne çıkmaktadır. Bunlar; 1) Geleneksel işlevler (karar verme, kısa süreli planlama, hedef belirleme, izleme, takım oluşturma), 2) Görev yönelimi (İvedilik, kararlılık, inisiyatif), 3) Kişisel

yönelim (şefkat, girişkenlik, nezaket, müşteri odaklılık), 4) Güvenilebilirlik (kişisel sorumluluk, dürüstlük, sadakat, profesyonellik), 5) Açık görüşlülük (hoşgörü, uyum, yenilikçi düşünce), 6) Duygusal kontrol (esneklik, stres yönetimi), 7) İletişim (dinleme, sözlü iletişim, halka hitap), 8) Kendini ve diğerlerini geliştirme (performans değerlendirme, kendini geliştirme, zihinsel geri bildirim), 9) Mesleki kavrayış (bilgi) ve ilgidir (teknik yeterlilik, kalite, finansal ilgi) (Tett, Guterman, Bleier ve Murphy, 2000).

Bireylerin yöneticilik arzusu; kişisel gelişim isteği, güç ve statü kazanma, saygı görme, beğenilme, başarı ve ün elde etme gibi motivasyonlardan kaynaklanabilir. Bununla birlikte yönetici arzını etkileyen faktörler arasında ülkenin ekonomik durumu, işletmelerin büyüklüğü, toplumsal sınıflar arası geçişkenlik ve fırsat eşitliği gibi unsurlar yer alır. Yönetici arzının bazı temel özellikleri şunlardır: 1) Kamu, özel sektör ve silahlı kuvvetler arasında sürekli bir yönetici rekabeti bulunmaktadır. 2) Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yeni işletmelerin artışı, nitelikli yönetici ihtiyacını artırmakta; sayıca ve kalite açısından kıtlık oluşturmaktadır. 3) Yöneticilerin yetişmesi uzun zaman ve yüksek maliyet gerektirir; başarılı bir orta düzey yönetici 10-15 yılda, üst düzey yönetici ise genellikle 20 yıldan uzun sürede yetişmektedir. Yöneticilerin mesleki yetkinlikleri farklı yollarla kazanılabilir. Bunlar; 1) Aileden öğrenme, 2) Kendi kendini geliştirme, 3) Mesleki olmayan yaygın eğitim, 4) Mesleki eğitim, 5) Orta ve yüksek derecede yöneticilik programlarıdır. Bu yetkinliklerin kazanılması planlı bir eğitim süreciyle mümkündür (Tosun, 1982, s. 411-416). Öğrenme, bireyin davranışlarında veya davranış kapasitesinde uygulama ve deneyim sonucunda meydana gelen kalıcı değişiktir (Schunk, 2015, s. 2). Öğrenme davranışta ve davranış kapasitesinde kalıcı davranış değişikliğidir. Öğrenme, eski ve yeni durumlara uygun davranış sergileyebilme yeteneğini ve beceriyi kazandırır. Nasıl'ı bilmek sanattır, niçin'i bilmek bilimdir. Eğitim sürecinin asıl hedefi, yetenek kazandırmaktır. Belirli bir davranış yeteneği kazanmış olan gerçekten öğrenmiş sayılır. Uygulama veya diğer şekillerde gerçekleşir. Eğitimde, 1) Ne öğretileceği, 2) Nasıl öğretileceği, 3) Ne zaman öğretileceği, 4) Nerede öğretileceği, 5) Kimin öğreteceği, 6) Öğretim süresinin ne olacağı 7) Öğretim bileşenlerinin ne olacağı (staj ve gezi sayısı gibi) belirlenmelidir (Tosun, 1982, s. 424).

2.3. Meslek ve Mesleki Özellikler

Meslek; belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında gelir elde etmek için yapılan, kuralları tanımlanmış iştir (Türk Dil Kurumu (TDK), 2011, s. 1162). Başka bir ifadeyle meslek, bireyin gelir sağlamak amacıyla bir örgüt içinde görevini başarıyla yerine getirmek için gerekli bilgi, eğitim, deneyim, yetenek ve kişisel niteliklerini kullanarak yürüttüğü faaliyetlerin tümünü kapsar. İş, bireyin belirli bir sonuca ulaşmak veya bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla emeğini kullandığı görev veya rol olarak tanımlanır. Bu yönüyle "iş" kavramı, ekonomik fayda sağlamayan uğraştan ayrılır. Uğraş, kişinin yalnızca zaman geçirmek amacıyla yaptığı, ekonomik değeri olmayan faaliyetleri ifade eder (Tosun, 1982, s. 7). İngilizce'de 'occupation'; iş, meşguliyet, meslek, sanat (Redhouse, 2003, s. 670) ve benzer görevlerin yerine getirilmesini gerektiren ve beceri, eğitim ve kişisel özellikler açısından benzer gereksinimlere sahip iş ailesidir (APA Dictionary of Psychology, 2025). Buna karşılık 'profession' kavramı ise; diploma gerektiren meslek (Redhouse, 2003, s. 769) ve mesleğe giriş için belirlenmiş nitelikleri karşılayan ve sonraki performans kriterlerine uyan, uzmanlaşmış eğitim ve beceriler gerektiren iştir. Diğer gereklilikler arasında, meslek üyeleri ile meslektaşları ve müşterileri arasındaki ilişkileri düzenleyen meslek kurallarına uyulması yer almaktadır (APA Dictionary of Psychology, 2025). Diğer bir kavram olan 'Vocation', bireyin doğal olarak uygun olduğu, çağrı veya misyon duygusu taşıyan bir mesleği ifade eder (APA Dictionary of Psychology, 2025). 'Vocational' ise, belirli bir işin yapılabilmesi için gerekli olan uygulamalı bilgi ve becerilerle ilişkili anlamına gelmektedir (Oxford Learner's Dictionaries, 2025). Bu tanımlar ışığında, İngilizce terminolojide lisans ve üzeri düzeydeki akademik veya profesyonel eğitimlerle kazanılan uzmanlıklar "profession", ön lisans veya mesleki teknik eğitimlerle kazanılan yeterlilikler ise "occupation" veya "vocation" olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada, ilgili terimler bu anlam farklılıkları dikkate alınarak kullanılacaktır. Özellik, bir şeyin benzerlerinden veya başka şeylerden ayrılmasını sağlayan niteliktir (TDK, 2011, s. 1867). İngilizcede 'characteristic' birey veya varlığın doğasını belirleyen kalıcı kişisel nitelikleri ifade eder (APA Dictionary of Psychology, 2025). "Feature" ise, bir nesnenin veya olayın diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan ayırt edici öğeleri tanımlar. Örneğin belirli bir burun tipi bir kişinin yüzünün özelliğidir,

kanatlar kuş kategorisinin bir özelliğidir, belirli çizgiler ve açılar belirli bir şeklin özellikleridir, çeşitli türdeki doğru parçaları harflerin özellikleridir (APA Dictionary of Psychology, 2025). Bir mesleğin meslek olmasını sağlayan yapısal unsurlar amaç, bilgi ve uygulamadır. Mesleğin ortaya çıkmasını sağlayanlar o mesleğin dayandığı temel özelliklerdir. Özellikler, insan ile ilgili mesleklerin omurgasını oluşturur mesleğin amacını, bilgi ve uygulama alanını belirler. Hekimlik için sağlık, yargıçlık için adalet ve öğretmenlik için eğitim fikirleri etrafında şekillenir. Liberal ekonomik sistemlerde insan odaklı meslekler, alınıp satılabilen hizmetler haline gelmiştir. Bilimin ilerlemesi, mesleklerin bilgi unsurunun giderek daha fazla bilimsel bilgiye dayanmasına neden olmuştur. Meslek mensubu, sahip olduğu bilgi birikimiyle “yapabilme gücü”nü kazanan bireydir. Meslek eğitimi, bu gücü oluşturmak amacıyla kişilere mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerleri kazandırır. Bu bilgileri uygulamaya dönüştürebilen bireyler “meslek insanı” olarak tanımlanır. Buna karşılık, gerekli bilgileri edinmesine rağmen mesleğini uygulamayan veya yanlış uygulayan kişiler, mesleğin etik temellerinden sapmış olur. Bu nedenle, mesleki etik değerler ve mesleki yeminler, mesleğin sürdürülebilirliği için zorunlu görülmektedir. Etik ve felsefe, bu bağlamda mesleki eğitimin temelini oluşturur (Demirdöven, 2011, s. 48-49). Mesleki değerler, bireylerin meslek seçiminde en etkili faktörlerden biridir. Ancak bireylerin mesleklere atfettikleri anlamlar, zaman, kültür ve toplumsal değerler doğrultusunda değişkenlik göstermektedir (Reeves ve Karlitz, 2005; Atli ve Gür, 2019). Literatürde, meslek seçiminde en güçlü etkenin yüksek gelir elde etme isteği olduğu vurgulanmaktadır (Murphy, 2000; Brown, 2003; Kuzgun, 2004, 2006; Duffy ve Sedlacek, 2007; Atli ve Gür, 2019). Günümüzde örgüt yöneticileri, çoğu sektörde en yüksek geliri elde eden kişiler arasında yer almaktadır. Bu durum, yönetim meslek özelliği taşımadan da yöneticiliğin bir statü veya gelir aracı olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, yönetimin bir meslek olup olmadığı sorusu (Tosun, 1982; Koçel, 2020) yaklaşık yüzyıldır tartışılmaktadır. İnsanlık tarihi boyunca bireyler, çeşitli amaçlarla örgütler kurmuş ve bu örgütleri yönetmiştir. Yönetimin başlangıçta uygulamaya dayalı bir uğraş olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Tosun, 1982). Bir uğraşın “meslek” olarak tanımlanabilmesi için belirli koşullar gereklidir. Gordon ve Howell (1950) göre bir uygulamanın veya bir uğraşın meslek sayılabilmesi için; 1) Bilimsel nitelik taşıyan sistemli bilgilerin varlığı, 2) Bu bilgilerin özel olaylara uygulanmasını sağlayan kişisel beceriler, 3) Mesleki davranış standartlarının kişisel çıkarlardan üstün tutulması, 4) Mesleği temsil eden bir örgütün bulunması, 5) Mesleğe giriş için belirlenmiş asgari bilgi ve uygulama standartları bulundurması gerekir. Yoder’e (1949) göre ise meslek olmanın ön koşulları şunlardır: 1) Tüm üyeler tarafından gönüllü olarak kabul edilmiş meslek kuralları, 2) Uzmanlık eğitimi ve sürekli araştırmaya dayalı uygulamalar, 3) Alan terminolojisinin var olması, 4) Bilgi ve deneyimlerin paylaşıldığı mesleki yayınlar, 5) Meslek hak ve özgürlükleri ile meslektaşlar tarafından paylaşılan sorumluluk duygusu, 6) Mesleğe girmek için gereken en az bilgi ve tecrübe zorunluluğu, 7) Mesleğin yürütülmesi ile ilgili önemli geleneksel kurallar, 8) Mesleğe, geleneksel kurallara ve halka hizmet ilkesine bağlılıktır (Aktaran Tosun, 1982). Yöneticilik bir uzmanlık gerektirmektedir (Newman, 1972). Benzer şekilde Andrews (1969) ise bir uğraşın meslek sayılabilmesi için şu ölçütleri öne sürmüştür: 1) Tarihsel olay ve bilgilerden ziyade sistemli bir analiz sonucu ve uygulamalı araştırma ve deneyle test edilmiş bilgiler, 2) Uzmanlaşmış bir eğitim ve uygulama, 3) Sosyal meslek ilkelerine karşı sorumluluk, 4) Kendi kendine kontrol, 5) Toplum tarafından uğraşıya verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygı, 6) Meslek üyeleri arasında oluşan mesleki örgütlenme, 7) Mesleki uygulama yapmaya yeterli olduğunu gösteren belge, ehliyet, lisans, 8) Duygu, çıkar ve bekleyişlerden arınmış danışmanlık, 9) Verilen hizmet karşılığı ücret alınmasıdır (Aktaran Koçel, 2020). Günümüzde yönetim hakkında oldukça geniş ve sistemli bilgiler vardır, yönetim eğitimleri veren okullar kurulmakta ve eğitimler verilmektedir, yönetim danışmanları sayısı ve yönetsel davranışta ahlaki unsurlara verilen önem artmaktadır. Tüm bu unsurlar yönetimin bir meslek olarak geliştiğine dair kuvvetli kanıtlardır (Koçel, 2020). Türkiye’nin 1932 yılında üye olduğu ve özellikle iş yaşamı, meslekler, mesleki standartlar ile iş kuralları konusunda uluslararası alanda en yetkili ve yetkin kuruluş olan Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization- ILO) yönetimi meslek olarak sınıflandırmaktadır. ILO ve diğer uluslararası kuruluşlar tarafından meslekler, mesleklere yönelik yetenek ve eğitim düzeyleri, eğitim programları ile içerikleri ayrıntılı olarak tanımlanarak sınıflanmıştır. Bu sınıflamalarda yönetim, yetenek ve eğitim düzeyleri ile eğitim programlarında ana gruplar içerisinde yerini almaktadır.

2.4. Uluslararası Meslek Sınıflaması ve Rektörler, Öğretim Üyeleri ve Görevlileri, Dekanlar

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), meslekler hakkındaki uluslararası iletişimi ve karşılaştırılabilirliği artırmak amacıyla Uluslararası Meslek Sınıflamasını (International Standard Classification of Occupations, ISCO) ilk kez 1958 (ISCO-58)'de yayımlamış; daha sonra ISCO-68, ISCO-88 ve en güncel sürüm olan ISCO-08'i 2008 yılında yayımlamıştır. ISCO-08'e göre iş, bir işveren veya serbest meslek sahibi de dahil olmak üzere, bir kişi tarafından gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi amaçlanan görev ve sorumluluklar kümesidir. Meslek, bir işte gerçekleştirilen iş türünü ifade eder. Meslek kavramı, ana görev ve sorumlulukları yüksek derecede karşılayan özellikleri bulunduran iş kümesi olarak tanımlanır. Bir kişi mevcut, ikinci, geçmiş ya da gelecekteki işi aracılığıyla bir meslekle ilişkilendirilebilir. Yetenek, belirli bir işin görev ve sorumluluklarını yerine getirme becerisidir. Meslekleri gruplara ayırmak için yeteneğin yetenek seviyesi ve uzmanlık boyutları kullanılır. Yetenek seviyesi, bir meslekte gerçekleştirilecek görev ve sorumlulukların karmaşıklığı ve çok çeşitliliğinin bir işlevi olarak tanımlanır. Yetenek seviyesi ölçümü; mesleğe özgü uzmanlığın niteliği, ISCED-2011'e göre resmî eğitim düzeyi, işbaşı eğitim/önceki deneyim miktarı dikkate alınarak yapılır. Tablo 2'de belirtilen ISCO-8'e göre, 10 ana grubun her biri, bir veya daha fazla alt ana daldan, 43 alt anadal grubunun her biri ise bir veya daha fazla yan dal grubundan, 130 yan dal grubunun her biri bir veya daha fazla birim grubundan oluşur (ILO, 2012).

Tablo 2: Uluslararası Meslek Sınıflaması (ISCO-08) Göre Meslek Grupları ve Yetenek Tablosu

Ana gruplar ve Kodları	Alt Anadal Grup Sayısı	Yan Dal Grup Sayıları	Birim Grup Sayıları	Yetenek Seviyesi
1- Yöneticiler	4	11	31	3 ve 4
2- Uzmanlar (Profesyoneller)	6	27	92	4
3- Teknisyen ve Yardımcı Uzmanlar (Profesyoneller)	5	20	84	3
4- Büro Destek Çalışanları	4	8	29	2
5- Servis ve Satış Elemanları	4	13	40	2
6- Nitelikli Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık İşçileri	3	9	18	2
7- Zanaat ve İlgili Ticaret İşçileri	5	14	66	2
8- Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcıları	3	14	40	2
9- Temel Meslekler	6	11	33	1
0- Silahlı Kuvvetler Meslekleri	3	3	3	1, 2 ve 4
Toplam Grup Sayısı	43	130	436	

Kaynak: ILO (2012).

Genel olarak, her birim grubu, yetenek seviyesi ve yetenek uzmanlığı açısından yüksek derecede benzerliğe sahip birkaç meslekten oluşur. Sınıflamadaki her grup bir başlık ve kod numarasıyla belirtilir ve grubun kapsamını belirten bir açıklama ile ilişkilendirilir. Ana grup, tek haneli bir kodla gösterilir. Örneğin ikinci (2) ana grup uzmanlardır. Alt anadal grubu iki haneli bir kodla gösterilir. Örneğin 22 sağlık uzmanıdır. Yan dal grupları üç haneli kodlarla gösterilir. Örneğin 221 tıp doktorlarıdır. Birim Grupları dört haneli kodlarla gösterilir. Örneğin 2211 pratisyen hekimlerdir. Yetenek seviyesi 3 ve 4 olanlar yüksek, 2 olanlar orta, 1 olanlar ise düşük yetenek seviyesini göstermektedir. ISCO-08'e göre bir numaralı ana grupta yöneticiler yer almaktadır. Burada belirtilen tanıma göre yöneticiler, işletmelerin, hükümetlerin ve diğer örgütlerin veya bunların içindeki birimlerin genel faaliyetlerini

planlar, yönlendirir, koordine eder ve değerlendirir; politikalarını, yasalarını, kurallarını ve yönetmeliklerini oluşturur ve inceler. Bu ana gruptaki çoğu meslekte yetkin performans, ISCO yetenek seviyesinde dördüncü yetenek seviyesi gerektirir; ancak alt ana grup 14'te yer alan konaklama, perakende ve diğer hizmet yöneticileri için genellikle ISCO yetenek seviyesinde üçüncü yetenek seviyesi gerektirir. Yöneticilerin görevleri genellikle şunları içerir: 1) İşletmelerin, hükümetlerin ve diğer örgütsel birimlerin politikalarını, bütçelerini, yasalarını ve yönetmeliklerini oluşturmak ve bunlar hakkında danışmanlık yapmak; 2) Hedef ve standartlar belirlemek ve bunların uygulanması için programlar, politikalar ve prosedürler oluşturmak ve değerlendirmek; 3) Bütçe kontrolünü sağlamak için uygun sistem ve prosedürlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamak; 4) Politika ve programları uygulamak için fiziksel, beşeri ve finansal kaynakları yetkilendirmek; 5) Örgütün veya işletmenin ve personelinin performansını izlemek ve değerlendirmek; 6) Personel seçimini veya onayını yapmak; 7) Sağlık ve güvenlik gerekliliklerine uyumu sağlamak; 8) Günlük işleri planlamak ve yönetmek; 9) Toplantılarda ve diğer forumlarda yönetilen kamu, işletme veya örgüt birimini temsil etmek ve adına müzakerelerde bulunmaktır. Yönetici ana grubundaki meslekler aşağıdaki alt ana gruplara ayrılır. ISCO-08'e göre yönetici mesleği ana alt grubuna ait yönetici meslek grupları ve kodları Tablo 3'de sunulmuştur (ILO, 2012):

Tablo 3: ISCO-08'e Göre Yönetici Meslek Grupları ve Kod Tablosu

1-Yöneticiler

- 11- İcra Kurulu Başkanları, Üst Düzey Yöneticiler ve Milletvekilleri
 - 111- Milletvekilleri ve Üst Düzey Yöneticiler
 - 1111- Milletvekilleri
 - 1112- Üst Düzey Devlet Görevlileri
 - 1113- Kanaat Önderleri ve Muhtarlar
 - 1114- Özel İlgil Alanında Yer Alan Örgütlerin Üst Düzey Yöneticileri
 - 112- Genel Müdürler ve İcra Kurulu Başkanları
 - 1120- Genel Müdürler ve İcra Kurulu Başkanları
- 12- Örgüt ve İşletme Yöneticileri
 - 121- İşletme Hizmet Yöneticileri ve İdari Yöneticiler
 - 1211- Finans Yöneticileri
 - 1212- İnsan Kaynakları Yöneticileri
 - 1213- Politika ve Planlama Yöneticileri
 - 1219- Başka Bir Yerde Sınıflanmayan İşletme Hizmet Yöneticileri ve İdari
 - 122- Satış, Pazarlama ve Geliştirme Müdürleri
 - 1221- Satış ve Pazarlama Müdürleri
 - 1222- Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürleri
 - 1223- Araştırma ve Geliştirme Müdürleri
- 13- Üretim ve Özel Hizmet Yöneticileri
 - 131- Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık Üretim Yöneticileri
 - 1311- Tarım ve Ormancılık Üretim Yöneticileri
 - 1312- Su Ürünleri ve Balıkçılık Üretim Yöneticileri
 - 132- İmalat, Madencilik, İnşaat ve Dağıtım Yöneticileri
 - 1321- İmalat Yöneticileri
 - 1322- Madencilik Yöneticileri
 - 1323- İnşaat Yöneticileri
 - 1324- Tedarik, Dağıtım ve İlgili Yöneticiler
 - 133- Bilgi ve İletişim Teknolojileri Hizmet Yöneticileri
 - 1330- Bilgi ve İletişim Teknolojileri Hizmet Yöneticileri
 - 134- Uzmanlık (Profesyonel) Alanı Hizmet Yöneticileri
 - 1341- Çocuk Bakım Hizmetleri Yöneticileri
 - 1342- Sağlık Hizmetleri Yöneticileri
 - 1343 Yaşlı Bakım Hizmetleri Yöneticileri
 - 1344- Sosyal Refah Yöneticileri
 - 1345- Eğitim Yöneticileri

- 1346- Finans ve Sigorta Hizmet Dallarını Yöneticileri
- 1349- Başka Yerde Sınıflanmayan Uzmanlık (Profesyonel) Hizmet Yöneticileri
- 14- Konaklama, Perakende ve Diğer Hizmet Yöneticileri
 - 141- Otel ve Restoran Yöneticileri
 - 1411- Otel Yöneticileri
 - 1412- Restoran Yöneticileri
 - 142- Perakende ve Toptan Ticaret Yöneticileri
 - 1420- Perakende ve Toptan Ticaret Yöneticileri
 - 143- Diğer Hizmet Yöneticileri
 - 1431- Spor, Rekreasyon ve Kültür Merkezi Yöneticileri
 - 1439- Başka Yerde Sınıflanmayan Hizmet Yöneticisidir.

Kaynak: ILO, (2012).

Ana grup 1'de sınıflanmış yöneticiler ile diğer ana gruplarda sınıflanmış birim yöneticileri arasında ayırım yapılmıştır. Hem yöneticilerin hem de birim yöneticilerinin başkaları tarafından yapılan işleri planlayabileceği, organize edebileceği, koordine edebileceği, kontrol edebileceği ve yönlendirebileceği unutulmamalıdır. Fakat, yöneticiler genellikle bir işletmenin veya örgüt biriminin genel stratejik ve operasyonel yönetimi (örneğin, üretilecek malların türü, miktarı ve kalitesi); bütçe (ne kadar para harcanacağı ve hangi amaçlar için harcanacağı) ve personelin seçimi, atanması ve işten çıkarılmasından sorumludur, bu konularda kararlar alır. Birim yöneticileri ise, özellikle personel seçimi ve işten çıkarma konusunda yöneticilere tavsiyede bulunur ve yardım sağlayabilir, ancak karar alma yetkisine sahip değildir. Yöneticilerin bu konuda karar alma yetkisine sahip olması zorunlu bir koşul değildir. Stratejik ve operasyonel yönetim, bütçe, personel seçimi ve işten çıkarmanın her üçünden de sorumludurlar. Kullandıkları özerklik derecesi de farklılık gösterebilir. Kritik fark, birim yöneticilerin yalnızca diğer çalışanların faaliyetlerini denetlemekten sorumlu olmaları, yöneticilerin ise bir örgüt biriminin operasyonlarından genel olarak sorumlu olmalarıdır (ILO, 2012). ISCO-08 sınıflamasına göre rektörler, 11 kodlu 'üst düzey yöneticiler' ana kategorisi içinde, 112 ve 1120 kodlu 'genel müdürler ve icra kurulu başkanları' grubunda yer almaktadır. Buna karşılık, 13 kodlu kategori 'üretim ve özel hizmet yöneticileri'ni kapsamakta, 134 kodlu grup ise uzmanlık alanına dayalı hizmet yöneticilerini içermektedir. Bu grubun alt sınıflarından biri olan 1345 kodu, eğitim yöneticilerini, diğer bir ifadeyle dekanları kapsamaktadır. Çalışmanın müteakip bölümlerinde, ISCO-08'e göre rektörlerin, dekanların ve öğretim üyelerinin tanımlanmış görevlerine yer verilmektedir. Bu görevler dikkate alındığında, rektörlerin üniversitelerin tüm birimlerine ilişkin faaliyetleri planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordine etme ve değerlendirme sorumluluğuna sahip oldukları görülmektedir. Dekanlar ise daha sınırlı bir yönetsel alanda, kendi fakülteleri ve bölümlerinin eğitimsel ve idari işleyişini planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordine etme ve değerlendirme görevlerini üstlenmektedir. Bu çerçevede, rektörlerin görevlerinin yönetim biliminin temel işlevlerini üniversite ölçeğinde ve bütüncül biçimde kapsadığı, dekanların görevlerinin ise daha çok kendi fakülteleriyle sınırlı, uzmanlık alanı temelli eğitimsel ve idari sorumluluklar etrafında şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yönetimin meslek niteliğine ilişkin araştırmanın rektörler düzeyinde yapılmasının daha uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma alanı olan vakıf üniversiteleri rektörleri, ISCO-08'e göre 1120 kodlu sınıflama grubunda yer alır. Genel müdürler ve icra kurulu başkanları, genellikle bir yönetim kurulu veya üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen yönergeler çerçevesinde, diğer yöneticilerin desteğiyle, işletmelerin veya örgütlerin (özel ilgi alanında yer alan örgütler ve devlet daireleri hariç) genel faaliyetlerini tasarlar ve inceler, yönlendirir, koordine eder ve değerlendirir. Görevleri şöyledir:

- 1) Bir işletmenin veya örgütün genel işleyişini planlamak, yönlendirmek ve koordine etmek,
- 2) İşletmenin veya örgütün faaliyetlerini ve sonuçlarını incelemek, yönetim kurullarına ve yönetim organlarına rapor vermek,
- 3) İşletme veya örgüt için hedefleri, stratejileri, politikaları ve programları belirlemek,
- 4) İşletmeye veya örgüte liderlik yapmak ve yönetmek,
- 5) Bütçe oluşturmak ve yönetmek, harcamaları kontrol etmek ve kaynakların verimli kullanımını sağlamak,
- 6) Kurumsal politikaları ve programları uygulamak için fiziki, insan ve finansal kaynakları harekete geçirmek,

- 7) İşletme veya örgütün performansını belirlenen hedef ve politikalara göre izlemek ve değerlendirmek,
- 8) Kıdemli alt yöneticilere ve personele danışmak, önerilerini ve raporlarını incelemek,
- 9) Örgütü resmi toplantılarda ve yönetim kurulu toplantılarında, müzakerelerde, kongrelerde, seminerlerde, kamuya açık oturumlarda ve forumlarda temsil etmek,
- 10) Yönetim kadrosundaki personeli seçmek veya seçimini onaylamak,
- 11) Örgütün ilgili mevzuat ve düzenlemelere uymasını sağlamaktır.

Farklı işlevsel sorumluluklara sahip ast yöneticilerin faaliyetlerini koordine eden ve denetleyen bölge müdürleri ve diğer üst düzey yöneticilerdir. Bir veya daha fazla işletmenin veya örgütün yönetim kurulu üyesi olarak katılma zorunluluğu ana sorumluluğu olan işler ve kamu iktisadi teşebbüslerinin genel müdürleri, 1120 kodlu birim grubunda genel müdürler ve icra kurulu başkanları grubuna dahildir. Belirli bir coğrafi bölgedeki uzmanlaşmış işlevlerden sorumlu yöneticiler bu birim grubunun dışındadır. Örneğin, bölge satış müdürleri, 1221 kodlu birim grubu, satış ve pazarlama müdürleri grubunda sınıflanır. 1120 kodlu birim grubunun yetenek seviyesi dördttür (ILO, 2012).

Öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, dekan ve yönetim uzmanlarının görevleri de ISCO-8'de yer almaktadır ve görevleri belirtilmektedir. Üniversite ve yükseköğretim öğretim üyeleri ve görevlileri ise 2310 kodlu sınıflama grubunda yer almaktadır. Bir üniversitede veya başka bir yükseköğretim kurumunda belirlenen bir eğitim programı kapsamında ders hazırlar, ders ve eğitimler verir. Araştırma yapar, akademik makaleler ve kitaplar hazırlar. Görevleri şöyledir: 1) Müfredat tasarlamak, değiştirmek ve gereksinimlere uygun olarak eğitim programları hazırlamak, 2) Dersler hazırlamak ve sunmak, eğitimler, seminerler ve laboratuvar deneyleri yürütmek, 3) Öğrenciler arasında tartışmayı ve bağımsız düşünmeyi teşvik etmek, 4) Uygun durumlarda öğrenciler tarafından yürütülen deneysel ve pratik çalışmaları denetlemek, 5) Sınav ve testleri hazırlamak, değerlendirmek ve notlandırmak, 6) Lisansüstü öğrencilerin yaptığı veya bölümde yapılan araştırmaları yönetmek, 7) Endüstriyel ve diğer alanlarda uygulama için kavram, teori ve uygulamalı yöntemler araştırmak ve geliştirmek, 8) Akademik kitaplar, makaleler veya bildirimler hazırlamak, 9) Bölüm ve fakülte toplantılarına, konferans ve seminerlere katılmaktır (ILO, 2012).

Dekanlar 1345 kodlu sınıflama grubunda yer almaktadır. 1345 kodlu eğitim yöneticileri, eğitim hizmetlerinin, ilk ve orta dereceli okulların, kolejlerin, üniversitelerdeki fakülte ve bölümlerin ve diğer eğitim kurumlarının eğitim ve idari yönlerini planlar, yürütür, koordine eder ve değerlendirir. Görevleri şöyledir: 1) Eğitim otoriteleri ve yönetim organları tarafından belirlenen mevzuata dayalı eğitim programlarını belirlemek, 2) Okul performansını ve öğrenci kayıtlarını izlemek için sistem ve prosedürleri uygulamak, 3) Öğrenci kabulü ve eğitim hizmetleriyle ilgili idari ve büro faaliyetlerini yönetmek, 4) Bütçe planlama, rapor hazırlama ve malzeme, ekipman ve hizmet harcamaları gibi idari işlemleri kontrol etmek, 5) Akademik ve idari personele ve öğrencilere liderlik ve rehberlik etmek, 6) Sınıfları ziyaret ederek, öğretim yöntemlerini gözlemleyerek, öğretim hedeflerini gözden geçirerek ve öğrenme materyallerini inceleyerek, öğretmenlerin ve öğretim görevlilerinin çalışmalarını değerlendirmek, 7) Eğitim programını tanıtmak, eğitim hizmetini veya kurumu daha geniş toplulukta temsil etmek, 8) Eğitim tesislerinin bakımını denetlemek, 9) Öğrenciler ve öğretmenler için güvenli ve elverişli bir ortam oluşturmak amacıyla bir disiplin yönetmeliği geliştirmek ve uygulamak, 10) Veliler, topluluk grupları ve sponsorlarla birlikte ek fon toplama yöntemlerini organize etmek ve uygulamak, 11) Personelin seçimini, eğitimini ve denetimini kontrol etmektir (ILO, 2012).

2.5. Uluslararası Eğitim Sınıflaması, Yetkinlik Alanları ve Mesleki Yeterlilikler

Uluslararası Eğitim Sınıflaması, (International Standard Classification of Education (ISCED)), eğitim programlarını ve ilgili yetkinlik seviye ve alanlarına göre düzenlemek için yapılan uluslararası sınıflamadır. UNESCO tarafından 1976'da geliştirilmiş (UNESCO, 1976) ve ilk olarak 1997'de revize edilmiştir. Sonrasında ISCED 2011 eğitim sınıflaması ve seviyeleri, 2014 yılından bu yana ve ISCED-F 2013 eğitim ve öğretim alanları, 2016 yılından bu yana tüm AB veri toplama sistemlerinde uygulanmaktadır. Ülke eğitim sistemleri arasında büyük farklılıkları gidermek amacıyla, eğitimle ilgili uluslararası veriler, dünyanın tüm ülkeleri için kabul edilebilecek karşılaştırılabilir eğitim programları oluşturmak amacıyla sağlam kriterlerle sınıflanmıştır ve 'Uluslararası Eğitim Sınıflaması' olarak adlandırılmıştır (Eurostat, 2025). Bologna süreci ile Avrupa genelindeki yükseköğretim sistemlerinde tutarlılığı artırmak amaçlanmaktadır. Öğrenci ve personel hareketliliğini kolaylaştırmak, yükseköğretimi

daha kapsayıcı ve erişilebilir kılmak, Avrupa'daki yükseköğretimi dünya çapında daha çekici ve rekabetçi hale getirmek amacıyla Avrupa Yükseköğretim Alanı'nı kuruldu. Avrupa Yükseköğretim Alanı bağlamında, katılımcı tüm ülkeler şunları kabul etti: 1) Lisans, yüksek lisans ve doktora programlarından oluşan üç aşamalı bir yükseköğretim sistemi getirmek, 2) Diğer üniversitelerde tamamlanan yeterliliklerin ve yurt dışındaki öğrenim dönemlerinin karşılıklı olarak tanınmasını sağlamak, 3) Öğrenme ve öğretimin kalitesini ve uygunluğunu güçlendirmek için bir kalite güvence sistemi ve 4) Uygulama. Bologna Süreci aynı zamanda komşu ülkelerle yükseköğretim reformları ve üniversitelerin bağımsızlığı ile öğrencilerin sivil toplum faaliyetlerine katılımı gibi ortak akademik ilkelerle ilgili konularda diyalog için bir forum sağlamaktadır. Düzenli uygulama raporların da gösterildiği gibi, AB Üye Devletleri ve diğer ülkelerde yükseköğretim sistemlerinin reformunda büyük ilerlemeler kaydedilmiştir (European Education Area, 2025). ISCED 2011 ile Bologna süreci, çok küçük çocuklara yönelik eğitim programlarının genişletilmesi ve resmi eğitim programlarından elde edilen yeterlilikler açısından bir eğitim seviyesi sınıflaması (ISCED-A) da sunmaktadır. Yedi eğitim seviyesine sahip ISCED 1997 ile karşılaştırıldığında, ISCED 2011'de yükseköğretim daha ayrıntılı olarak verilmiştir ve seviye 0'dan seviye 8'e kadar dokuz eğitim seviyesi bulunmaktadır. Eğitim seviyeleri Tablo 4'de sunulmuştur. Bu tabloya göre, 1120 grubundaki yöneticilerin ISCO-08 yetenek seviyesi 4 için alanında lisans, yüksek lisans, doktora ve eş değeri eğitim seviyeleri grubunda yer alması gerekmektedir (UNESCO Institute for Statistics, 2014).

Tablo 4: ISCO-08 Yetenek Seviyesi Uluslararası Eğitim Sınıflaması (ISCED-11) Göre Eğitim Seviyeleri Tablosu

ISCO-8 Yetenek Seviyesi	ISCED Eğitim Seviyeleri
1	ISCED 0: Erken çocukluk eğitimi (eğitim düzeyi açısından "ilköğretim altı")
	ISCED 1: İlköğretim
2	ISCED 2: Ortaöğretim
	ISCED 3: Lise
3	ISCED 4: Ortaöğretim sonrası yükseköğretim dışı eğitim
	ISCED 5: Kısa dönemli yükseköğretim
4	ISCED 6: Lisans veya eşdeğeri
	ISCED 7: Yüksek lisans veya eşdeğeri
	ISCED 8: Doktora veya eşdeğeri

Kaynak: UNESCO, (2012)

ISCED Eğitim ve Öğretim Alanları 2013, ISCED 2011'e eşlik eden bir eğitim alanları sınıflamasıdır. ISCED-F 2013, 11 geniş alan (2 basamaklı), 29 dar alan (3 basamaklı) ve yaklaşık 80 ayrıntılı alan (4 basamaklı) içerir. ISCED-F 2013'e göre eğitim alanları Tablo 5'de verilmiştir. Bu tabloya 1120 grubundaki yöneticilerin, ISCO-08 yetenek seviyesi 4 için lisans, yüksek lisans, doktora ve eş değeri eğitimlerini, Tablo 5'de belirtilen 04 grubunda yer alan işletme ve yönetim alanlarında yer alması gerekmektedir (UNESCO Institute for Statistics, 2014; UNESCO, 2015; Toprak, Kolat, Şengül ve Erdoğan, 2019, s. 123-126).

Tablo 5: ISCED-F 2013'e Göre Eğitim Alanları Tablosu

Eğitim Alanları ve Kodları
00 – Genel Programlar ve Yeterlilikler
01 – Eğitim
02 – Sanat ve Beşerî Bilimler
03 – Sosyal Bilimler, Gazetecilik ve Bilgi
04 – İşletme, Yönetim ve Hukuk
05 – Doğa Bilimleri, Matematik ve İstatistik
06 – Bilgi ve İletişim Teknolojileri
07 – Mühendislik, İmalat ve İnşaat
08 – Tarım, Ormancılık, Balıkçılık ve Veterinerlik
09 – Sağlık ve Refah
10 – Hizmetler
00 – Genel Programlar ve Yeterlilikler

Kaynak: UNESCO, (2015).

ISCED-F 2013'e göre araştırma konusu olan yönetimin meslek özelliği ile ilgili olarak yönetim, eğitim alanlarından, yönetim ve işletme 04 numaralı alanda yer almaktadır. Bu alanın dar ve detaylı alanı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: ISCED-F 2013'e Göre İşletme, Yönetim ve Hukuk Eğitimi Geniş, Dar ve Detaylı Alan Tablosu

Geniş Alan	Dar Alan	Detaylı Alan
04- İşletme, Yönetim ve Hukuk	041- İşletme ve Yönetim	0411- Muhasebe ve Vergilendirme 0412- Finans, Bankacılık ve Sigortacılık 0413- Yönetim (İşletme) 0414- Pazarlama ve Reklamcılık 0415- Sekreterlik ve Ofis İşleri 0416- Toptan ve Perakende Satışlar 0417- İş Yetenekleri 0419-Başka Bir Yerde Sınıflanmamış Yönetim ve İdare
	042- Hukuk	0421- Hukuk
	048- İşletme, Yönetim ve Hukuku İçeren Disiplinler Arası Programlar ve Nitelikler	0488- İşletme, Yönetim ve Hukuku İçeren Disiplinler Arası Programlar ve Nitelikler
	049- Başka Bir yerde Sınıflanmamış İşletme, Yönetim ve Hukuk	0499- Başka Bir yerde Sınıflanmamış İşletme, Yönetim ve Hukuk

Kaynak: UNESCO, 2015

İşletme, yönetim ve hukuk (04) geniş alanında, işletme ve yönetim dar alanında (041) yönetimin meslek özelliği ile ilgili olarak, 0413 kodlu yönetim detaylı alanı ve 0417 kodlu iş yetenekleri detaylı alanı bulunmaktadır. Yönetim detaylı alanı, örgüt ve kurumların işlev ve faaliyetlerinin, yönlendirilmesi ve planlanması çalışmalarıdır. İdare, ekonomi, finans vb. dahil olmak üzere yönetim programları, yönetime önem verirse bu alana dahil edilir. Takip eden maddelerde belirtilen ana içeriğe sahip programlar ve nitelikler, Tablo 7'de verilen 0413 kodlu yönetim detaylı alanında yer alır (UNESCO, 2015).

Tablo 7: ISCED-F 2013'e Göre Yönetim ve İdare (İşletme) Detaylı Alan İçeriğine

Detaylı Alan	Detaylı Alan İçeriğine Sahip Programlar ve Nitelikler	
0413- Yönetim (İşletme)	1) Yönetim	14) Ofis Yönetimi
	2) İşletme Yönetimi	15) Örgütsel Teori ve Davranış
	3) Eğitim Yönetimi	16) Performans Değerlendirme
	4) İstihdam Yönetimi	17) Personel İdaresi
	5) Girişimcilik	18) Personel Yönetimi
	6) İşletme Eğitimi	19) Kamu Yönetimi
	7) Sağlık Yönetimi	20) Kamu ve Kurum Yönetimi
	8) İnsan Kaynakları Yönetimi	21) Kalite Yönetimi
	9) Yerel Kamu Yönetimi	22) İşe Alım
	10) Lojistik Yönetimi	23) Kendi İşini Kur Kursları
	11) Yönetim Eğitimi	24) Tedarik Değişim Yönetimi
	12) Yönetim Bilimi	25) İş Yeri Eğitimi
	13) Yönetim Yetenekleri	

Kaynak: UNESCO, (2015).

Tablo 7'de belirtilenler dışında yönetim bağlamında liderlik çalışması bu gruba dahil edilmiştir. Fakat kişisel gelişim bağlamında liderlik eğitimi bu ayrıntılı alandan hariç tutulmuş ve 0031 'Kişisel Beceriler' ayrıntılı alanına dahil edilmiştir. Ek olarak ofis işleri anlamında idari çalışmalar bu ayrıntılı alandan hariç tutulmuş ve 0415 'Sekreterlik ve Ofis İşleri' ayrıntılı alanına dahil edilmiştir. 25 maddede belirtilen programlar ve nitelikler ile bunlara dahil edilenler ISCED-F 2013'e göre 041 kodlu işletme ve yönetim

alanı kapsamında yer almaktadır. Uluslararası sınıflamaya dayanılarak bu alan dışındakilerin aldıkları eğitimler, işletme ve yönetim alanına girmemektedir. İşletme ve yönetim alanı dışında kalan ve genellikle yönetimle ilişkilendirilen en yakın alan 417 kodlu alandır. Bu alanı tanımak, oluşabilecek karmaşayı çözmeye yardımcı olacaktır. 417 kodlu iş yetenekleri alanı, çalışma hayatının yapısı ve işlevini içeren çalışmalarıdır. Çğunlukla iş yeri ve iş görevlendirmeleri ile ilgili olarak, çalışanların işlerine yönelik verilen eğitim programlarını içerir. Takip eden maddelerde belirtilen ana içeriğe sahip programlar ve nitelikler, iş yetenekleri alanında yer alır. Bunlar; 1) Müşterilerin ihtiyaçları, 2) Şirket bilgisi, 3) Müşteri hizmetleri eğitimi, 4) Endüstri ilişkileri, 5) İşe başlangıç kursları, 5) İş örgütü, 6) Kalite güvence, 7) Sendika kursları (genel), 8) İş geliştirme, 9) İş yeri yetenekleri ve 10) İş hayatıdır. İş yeri veya iş görevlendirmeleri ile ilgili personel eğitimi bu gruba dahildir. Fakat şu dört grup bu detaylı alanın dışında yer alır. İlk grup olarak, iş yeri veya iş görevlendirmeleri ile ilgili eğitim, iş geliştirmeden ziyade kişisel gelişimle ilgiliyse ve 0031 'Kişisel beceriler' ayrıntılı alanına dahilse, bu ayrıntılı alandan hariç tutulur. İkinci grup olarak başka bir alana sınıflanabilen personel eğitimi bu ayrıntılı alandan hariç tutulur ve ilgili alana dahil edilir (örneğin, teknik nitelikteki kalite kursları, 071 'Mühendislik ve mühendislik meslekleri' altındaki ayrıntılı alanlara dahil edilmelidir). Üçüncü olarak çalışma ortamıyla ilgili programlar, 1022 'İş sağlığı ve güvenliği' ayrıntılı alanına dahil edilir. Dördüncü olarak, sosyal ortaklar, endüstriyel psikoloji gibi kavramları genel olarak iş hayatında ele alan ve çoğunlukla üçüncül düzeyde olan programlar bu ayrıntılı alandan hariç tutulur ve 031 'Sosyal ve davranış bilimleri' altındaki detaylı alanlara dahil edilir (UNESCO, 2015).

ISCO-8'e göre yöneticiler, Tablo 2'de belirtilen 01 kodlu grupta yer almaktadır ve bu sınıflamada belirtilen görevleri yapmaktadır. Yönetici ana grubu, Tablo 2'de belirtilen 4 ana alt dal grubu, 11 yan dal grubu ve 31 birim grubundan oluşmaktadır. Bu gruplarda ifade edilen yöneticiler, belirtilen görevleri yapmak için Tablo 4'de belirtilen seviyesi 3 ve seviye 4 düzeyinde yeteneğe sahip olmaları beklenir. Tablo 4'de belirtilen eğitim sınıflamasına göre, 3 yetenek seviyesi ortaöğretim sonrası yükseköğretim dışı kısa süreli programları ve 4 yetenek seviyesi, lisans, yüksek lisans ve doktora ya da bunların eşdeğeri eğitimlerle elde edilmektedir. ISCED-F 2013'e göre, araştırmanın odağındaki yönetim yeteneği; eğitim geniş alanı 04 – İşletme, Yönetim ve Hukuk, dar alanı 041 – İşletme ve Yönetim detaylı alanı 0413 – Yönetim (İşletme) kapsamındaki programlarla edinilir. Bu bağlamda, bir önceki bölümde belirtilen 25 çekirdek program/içerik yönetim yeteneğinin ana içeriğini oluşturur. Uygulamada, 0413 dışında lisans mezunu olup Seviye 4 düzeyinde yüksek lisans/doktora/eşdeğeri eğitim alan kişiler de bulunmaktadır. Ancak bu durumun doğrudan yönetim alanında Seviye 4 yetenek kazanıldığı anlamına gelmediği; çoğu senaryoda en fazla Seviye 3 karşılığının olduğu unutulmamalıdır. Seviye 4'e erişim için, 0413 kapsamındaki 25 program/içeriğe dayalı bir eğitim bileşeninin (veya yönetim alanında eşdeğer kapsam ve derinliğin) bulunması beklenir. Bununla birlikte, söz konusu 25 programın hangi disiplinlerde ve hangi yeterlilik düzeyindeki öğretim elemanlarınca verildiği, ayrı bir tartışma alanıdır. Uluslararası sınıflamaya göre yetenek 4 kapsamına giren eğitimler, üçüncül eğitim olarak ifade edilmektedir. Üçüncül eğitim, uzmanlaşmış eğitim alanlarında öğrenme faaliyetleri sağlayarak ortaöğretim üzerine kuruludur. Üçüncül eğitim, yaygın olarak akademik eğitimi ve aynı zamanda ileri mesleki veya profesyonel eğitimi içerir. Üçüncül eğitim, lisans, yüksek lisans, doktora veya eşdeğeri olarak adlandırılan ISCED 5, 6, 7 ve 8 eğitim seviyelerini kapsar. Üçüncül düzeydeki programların içeriği, daha düşük ISCED eğitim seviyelerine göre daha karmaşıktır, ileri düzeyde ve uzmanlık gerektiren öğrenmeyi hedefler. ISCED 5 eğitim seviyeleri veya kısa dönem yükseköğretim programları, genellikle katılımcılara mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler sağlamak üzere tasarlanmıştır. Genellikle uygulamaya dayalı, mesleğe özgüdür ve öğrencileri işgücü piyasasına girmeye hazırlar. Ancak, bu programlar diğer yükseköğretim programlarına da bir geçiş yolu sağlayabilir. Lisans programı veya eşdeğeri seviyesinin altındaki akademik yükseköğretim programları da ISCED 5 eğitim seviyesi olarak sınıflanır. ISCED 5, 6 veya 7 numaralı eğitim seviyeleri ilk programlar, ilk yükseköğretim programlarına doğrudan erişim sağlayan lise eğitimi seviyesindeki programlarının başarıyla tamamlanmasını gerektirir. Lisans ve üzeri eğitim programlarına giriş, ders seçimine ve/veya lise düzeyinde alınan notlara bağlı olabilir. Ayrıca, giriş sınavlarına girmek ve başarılı olmak gerekebilir. ISCED eğitim seviyesi 5, kısa dönemli yükseköğretim programları (en az iki yıl); ISCED eğitim seviyesi 6, lisans veya eşdeğer birinci derece programları (üç yıl, dört yıl, dört yıldan fazla); ISCED eğitim seviyesi 7, yüksek lisans veya eşdeğer uzun süreli birinci derece programlarıdır (lisans dahil en az beş yıl). Daha önce tamamlanmış eğitim programlarından alınan krediler de daha yüksek bir ISCED düzeyindeki bir

programın tamamlanmasına sayılabilir. Örneğin, bir ISCED eğitim seviyesi 5 programında kredi almış olmak, eğitim seviyesi 6 programını tamamlamak için gereken kredi sayısını veya çalışma süresini azaltabilir. Bazı sistemlerde, bireyler ISCED eğitim seviyesi 5 programını tamamladıktan sonra ISCED eğitim seviyesi 6 eğitim programına geçebilirler; bu da bir bireyin ISCED eğitim seviye 6 programını tamamlaması için gereken süreyi azaltabilir. ISCED eğitim seviyesi 3'ten doğrudan ISCED eğitim seviyesi 6 veya 7'ye geçebilirler. Birçok eğitim sisteminde, çoğu öğrencinin ISCED eğitim seviyesi 7'ye girmeden önce diğer bir ifade ile yüksek lisans eğitiminden önce, ISCED eğitim seviyesi 6'yı, lisans eğitimini tamamlaması gerekir. ISCED eğitim seviyesi 8'e, doktora eğitimine giriş için genellikle ISCED eğitim seviyesi 7'nin başarıyla tamamlanması gerekir. ISCED eğitim seviyesi 6, lisans veya eşdeğer seviyedeki programlar; genellikle katılımcılara orta düzeyde akademik ve/veya mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler kazandırmak ve böylece birinci derece veya eşdeğer bir yeterlilik elde etmek üzere tasarlanmıştır. Bu seviyedeki programlar genellikle teorik temellidir, ancak pratik bileşenler içerebilir ve program sonunda araştırma ve/veya en iyi mesleki uygulamalarla desteklenir. Geleneksel olarak bu gruplardaki eğitimler, üniversiteler ve eşdeğer üçüncül eğitim kurumları tarafından verilir. ISCED eğitim seviyesi 6, lisans veya eşdeğer düzeydeki eğitimler, genellikle ISCED 7 veya 8 eğitim seviyelerine ulaşmış veya iş alanında kıdemli bir uzman (profesyonel) olarak deneyim kazanan çalışan tarafından verilen dersler şeklinde gerçekleştirilir (UNESCO, 2015). Türkiye'de 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre (1981, m. 22), ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerdeki öğretim faaliyetlerinin büyük bölümü en az doktora derecesine sahip öğretim üyeleri tarafından yürütülür. 31'inci madde uyarınca, üniversitelerde ve bağlı birimlerinde belirtilen Kanun uyarınca atanmış öğretim üyesi bulunmayan dersler veya herhangi bir dersin özel bilgi ve uzmanlık isteyen konularının eğitim-öğretim ve uygulamaları için, kendi uzmanlık alanlarındaki çalışma ve eserleri ile tanınmış kişiler olmak kaydı ile tezli yüksek lisans derecesine sahip olanlar süreli veya ders saati ücreti ile görevlendirilebilir istisnası vardır. Meslek yüksekokullarının Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen uzmanlık alanlarında bu şart aranmaz. Türkiye'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin (2016) 30'ncu maddesinde öğrencilerin kabul edildikleri yüksek lisans ve doktora programlarından farklı alanlarda lisans veya yüksek lisans eğitimi almış olanlar ile kabul edildikleri yükseköğretim kurumu dışındaki yükseköğretim kurumlarından almış olanlar için eksikliklerini gidermek amacıyla bilimsel hazırlık programı uygulanabilir ve bilimsel hazırlık programı en çok iki yarı yıldır. Türkiye'de ilgili mevzuatlara göre lisans düzeyinde eğitimlerin büyük çoğunluğunun en az doktora derecesinde eğitime sahip olanlar tarafından verilmesi zorunludur. Alan uzmanlaşmanın sağlanması için, eğitim alınan yüksek lisans ve doktora programlarına, alan dışından gelenler için bilimsel hazırlık programı uygulanması gerekmektedir. Yüksek lisans ve doktora eğitimi için lisans ve yüksek lisans mezuniyet notunun en az kaç olacağı veya mezuniyet notuna ilişkin sınırlamalar ve diğer hususlar üniversitelerin lisansüstü eğitim ve öğretim yönetmeliğinde belirtilmektedir. Genel olarak lisans mezuniyet notunun yüzlük sisteme göre en az 65, dörtlük sisteme göre en az 2,5 olması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarına ait yeterliliklerin kredilendirilmesinde ise Bologna Süreci kapsamında Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistemi (AKTS) uygulanmaktadır. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'ne göre (2016, m.6) tezli yüksek lisans mezuniyeti için 120 AKTS kredisi, (2016, m.15) doktora mezuniyeti için 300 AKTS kredisi almak zorunludur. Yükseköğretim yeterlilikleri gereği mesleki ön lisans diploması, 2 yıl (120 AKTS); lisans diploması, 4 yıl (240 AKTS); Diş Hekimliği, Veterinerlik, Eczacılık, Tıp lisans diploması, 5-6 yıl (300-360 AKTS) eğitim alınması zorunludur. Her bir AKTS kredisi 25-30 saatlik çalışmaya denk gelmektedir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015, s. 6-21). Yönetim ile ilgili eğitim alan bir öğrenci, lisans düzeyinde en az 6000 saatlik, tezli yüksek lisans düzeyinde en az 3000 saatlik, doktora düzeyinde en az 7500 saatlik bir çalışma gerçekleştirmektedir. Bu eğitimlerin tamamını alan bir yönetici yaklaşık en az 16.500 saatlik bir çalışma gerçekleştirmektedir.

2.6. Türkiye'de Yönetimin Meslek Özelliği ve Uygulamaları

Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Türkiye Yeterlilikler Veri Tabanı Uygulamasında (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2025), sınıflama (tematik alan) başlığında "yönetim 0413" kodu ile ilgili aramada 1) Yeterlilik kodu, 2) Yeterlilik adı, 3) Sorumlu kurum, 4) Türkiye Yeterlilik Çerçeve (TYÇ) seviyesi, 5) TYÇ'ye yerleştirme tarihi alt başlıklarında bilgiler verilmektedir. Elde edilen verilere göre; 2. TYÇ yeterlilik seviyesi kapsamında, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, 4., 5. ve 6. TYÇ yeterlilik seviyeleri kapsamında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı Mesleki Yeterlilik Kurumu, 5., 6., 7. ve 8. TYÇ yeterlilik seviyeleri kapsamında ise,

Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'na bağlı yükseköğretim kurumları yetkili kurumlar olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda, Yükseköğretim Kurulu'na bağlı kuruluşların yönetim alanındaki yeterliliklerde yetkili olduğu toplam 2.320 program bulunmaktadır. Söz konusu programlara ilişkin ayrıntılar, yeterlilik kodu, düzeyi ve sorumlu kurum bilgilerini içerecek biçimde Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Türkiye'de Üniversitelerin Yönetim ile İlgili Yeterlilikte Yetkili Olduğu Program Tablosu

S.No	Yeterlilik Adı (Alfabetik Sıralı)- Diploması	Düzei 5 ¹ , 6 ² , 7 ³ , 8 ⁴
1.	Acil Durum ve Afet Yönetimi	5, 6, 7, 8
2.	Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği	6, 7, 8
3.	Akıllı Bina ve Tesis Yönetimi	7
4.	Aktüerya Bilimleri Lisans	6, 7
5.	Arazi Yönetimi ve Kullanımı	7, 8
6.	Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği	7
7.	Batı Avrupa İşletme	7
8.	Bilgi ve Belge Yönetimi	6, 7, 8
9.	Bölge Çalışmaları	7
10.	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	6, 7, 8
11.	Deniz/ Deniz Ulaştırma İşletme/ Denizcilik İşletmeleri Yönetimi-Mühendisliği/ Deniz İşletmeciliği ve Ekonomisi Yönetimi/ Deniz ve Liman İşletmeciliği/ Denizcilikte Emniyet Güvenlik ve Çevre Yönetimi / Deniz Brokerliği/ Marina ve Yat İşletmeciliği	5, 6, 7, 8
12.	Doğal Kaynak Yönetimi	7
13.	Eğitim Kurumları İşletmeciliği/ Okul Yöneticiliği/ Eğitim Bilimleri Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi/ Özel Eğitim Kurumlarında Liderlik ve Yönetim/ Eğitim Yönetimi- Denetimi- Planlaması	7, 8
14.	Endüstri Mühendisliği/ Endüstri ve Sistem Mühendisliği / Endüstri Yönetimi ve Dijital Dönüşüm- Bilişim Sistemleri/ Endüstriyel Kalite Yönetimi/ Endüstriyel Tasarım	6, 7, 8
15.	Enerji Tesisleri İşletmeciliği/ Enerji Yönetimi	5, 6
16.	Film Tasarımı ve Yönetimi	6
17.	Finansal Piyasalar ve Yatırım Yönetimi	7
18.	Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi/ Taşınmaz Değerleme ve Yönetimi	6, 7, 8
19.	Gemi Makineleri İşletme	5, 6
20.	Girişimcilik/ Girişimcilik ve İnovasyon/ Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi/ Uluslararası Girişimcilik	6, 7
21.	Gümrük İşletme	6
22.	Halkla İlişkiler ve Tanıtım/ Halkla İlişkiler	5, 6, 7, 8
23.	Hastane İşletmeciliği/ Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi	7, 8
24.	Havacılık Yönetimi/ Hava Taşımacılığı Yönetimi/ Sivil Havacılık/ Uçuş Harekât Yöneticiliği	5, 6, 7, 8
25.	Hayvan Sağlığı Ekonomisi ve İşletmeciliği	7, 8
26.	Hemşirelikte Yönetim	7, 8
27.	Hizmet Tasarımı ve İşletmeciliği	7
28.	İç Denetim ve Bağımsız Denetim- İç Kontrol- Risk Yönetimi	7
29.	İktisadi ve İdari Bilimler	6
30.	İlaç Endüstrisinde Yönetim	7
31.	İletişim Tasarımı ve Yönetimi	6
32.	İnsan Kaynakları Yönetimi- Örgütsel Değişim- Sosyal Güvenlik- Endüstri İlişkileri	5, 6, 7, 8
33.	İnşaat Yönetimi ve Hukuku	7, 8
34.	İstihdam ve Kariyer Danışmanlığı	7
35.	İş Analitiği	7

¹ Ön Lisans Diploması,

² Lisans Diploması

³ Yüksek Lisans Diploması

⁴ Doktora Diploması

S.No	Yeterlilik Adı (Alfabetik Sıralı)- Diploması	Düzeyi 5 ¹ , 6 ² , 7 ³ , 8 ⁴
36.	İşletme/ E-İşletme/ Genel İşletme/ İşletme Yöneticiliği/ İşletme Yönetimi/ İşletme Bilgi Yönetimi/ İşletme Bilişim Sistemleri/ İşletme Ekonomisi/ İşletme Enformatiği-Veri Bilimi/ İşletme Mühendisliği	5, 6, 7, 8
37.	Kalite Yönetimi-Kalite Güvence Sistemleri / Kalite ve Üretim Yönetimi/ Toplam Kalite Yönetimi	7
38.	Kamu Yönetimi/ Kamu Hukuku/ Kamu Mali Yönetimi- Denetimi	6, 7, 8
39.	Karar Analizi ve Strateji Geliştirme	7
40.	Kent Çalışmaları ve Yönetimi/ Kent Çevre ve Yerel Yönetim Politikaları, Şehircilik,	7
41.	Kıyı Bölgeleri Yönetimi	7, 8
42.	Konaklama İşletmeciliği	7
43.	Kooperatifçilik	5, 7
44.	Kurumsal İletişim- İtibar Yönetimi ve Halkla İlişkiler Yönetimi	7
45.	Kurumsal Yönetişim- Yönetim ve Liderlik/ Liderlik/ Liderlik ve Küresel Girişimcilik	7
46.	Kültürel Mirasın Korunması ve Yönetimi/ Kültürel Miras ve Miras Alan Yönetimi	7
47.	Lojistik Yönetimi, Lojistik ve Finansman / Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi	6, 7, 8
48.	Mandıra Yönetimi	7
49.	Moda Tasarımı ve Yönetimi	7
50.	Muhasebe/ Muhasebe ve Finans Yönetimi	5, 6, 7, 8
51.	Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi, Mühendislik Yönetimi	7
52.	Müzecilik	6
53.	Ormancılık Politikası ve Yönetimi	8
54.	Otel Yöneticiliği	6, 7
55.	Otomotiv İşletme	7
56.	Örgütsel Davranış	7
57.	Pazarlama Yönetimi	7
58.	Perakendecilik ve Marka-Satış Yönetimi	7
59.	Profesyoneller İçin Yönetim	7
60.	Proje Yönetimi	7, 8
61.	Rekreasyon Yönetimi	7
62.	Risk Yönetimi	7
63.	Sağlık Kurumları- Kuruluşları Yöneticiliği- İşletmeciliği/ Sağlık Yönetimi- Politikaları/ Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi/ Sağlık Turizmi İşletmeciliği/Sağlık Bilgi Sistemleri Teknikerliği	5, 6, 7, 8
64.	Sanat ve Kültür Yönetimi	6
65.	Sanayi Politikaları ve Teknoloji Yönetimi	7
66.	Seyahat İşletmeciliği	7
67.	Sistem Mühendisliği	7
68.	Sivil Hava-Ulaştırma İşletmeciliği	5, 7
69.	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	6
70.	Sosyal Girişimcilik ve İnovasyon	7
71.	Sosyal- Toplumsal Projeler ve Sivil Toplum Kuruluşları Yönetimi/ Yönetim ve Sivil Toplum Kuruluşları	7
72.	Spor Yöneticiliği- Yönetimi	5, 6, 7, 8
73.	Strateji Bilimi/ Stratejik İşletme Yönetimi/ Stratejik Pazarlama- Marka Yönetimi/ Stratejik Planlama ve Performans/ Stratejik Kalite Yönetimi	7
74.	Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi	7
75.	Tarımsal İşletmecilik/ Organik Tarım İşletmeciliği	6, 7
76.	Tasarım ve Yapım Yönetimi	7
77.	Teknoloji ve Bilgi Yönetimi	7
78.	Turizm ve Otel İşletmeciliği- Otelcilik- Yönetimi/ Turizm ve Seyahat	5, 6, 7, 8
79.	Uluslararası İşletme- Yönetimi/ Uluslararası Ticaret-Finansman ve İşletmecilik/ Uluslararası Lojistik- Tedarik Zinciri Yönetimi	6, 7, 8
80.	Üretim ve İşlemler Yönetimi/ Üretim Mühendisliği/ Üretim Yönetim ve Pazarlama	7, 8
81.	Yapı Yönetimi	7, 8
82.	Yayıncılık- Yapım Yönetimi	7

S.No	Yeterlilik Adı (Alfabetik Sıralı)- Diploması	Düzeyi 5 ¹ , 6 ² , 7 ³ , 8 ⁴
83.	Yerel Yönetimler/ Yerel Yönetimler ve Kent Politikaları/ Yerel Yönetimler ve Yönetişim	5, 7, 8
84.	Yöneticiler İçin İşletme	7
85.	Yönetim Bilişim Sistemleri	6, 7, 8
86.	Yönetim ve Organizasyon, Yönetim Bilimi ve Organizasyon/ Yönetim Bilimleri	7, 8
87.	Yönetim ve Strateji/ Yönetim ve Yönetici Geliştirme	7, 8
88.	Yükseköğretim Yönetimi	7

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2025).

Yüksek Öğretim Kuruluna bağlı kuruluşların yetkili olduğu programlarda; 1) Yeterlilik kodu, 2) Yeterlilik adı, 3) Sorumlu kurum, 4) Sorumlu kurum iletişim bilgisi, 5) Sorumlu kurum URL, 6) Yönelim, 7) Avrupa yeterlilik çerçevesi (AYÇ), 8) TYÇ, 9) Sınıflama (Tematik alan), 10) Sınıflama (meslek kodu), 11) Kategori, 12) Kredi değeri, 13) Programın normal süresi, 14) Program profili (amaç), 15) Öğrenme ortamları, 16) Öğrenme kazanımları, 17) Anahtar yetkinlikler, 18) Ölçme ve değerlendirme yöntemleri, 19) Kalite güvencesi, 20) Giriş şartı, 21) Başarma şartları, 22) İlerleme yolları (ilişki türü), 23) Yasal dayanağı, 24) Geçerlilik süresi, 25) Yeterliliğe erişim için İnternet adresi ve 26) QRCode alt başlıklarında ayrıntılı bilgiler verilmektedir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2025).

MYK web portalında Ulusal Meslek Standartları başlığında 926 mesleğe ait standart yer almaktadır. Standart kodu, standart adı, yeterlilik seviyesi, revizyonu, sektörü, hazırlayan kuruluşlar, Resmî Gazete tarihi ve sayısı, standart dokümanı (pdf), alt başlıklarında bilgiler sunmaktadır. Yönetim ve yönetici ile sorgulama yapıldığında iş ve yönetim sektöründe Tablo 9'da belirtilen ulusal meslek standartları çıkmaktadır.

Tablo 9: İş ve Yönetim Sektöründe Yönetim ile İlgili Ulusal Meslek Standartları Tablosu

Standart Kodu	Standart Adı	Yeterlilik Seviyesi	Revizyon	Sektör	Hazırlayan Kuruluşlar	Resmî Gazete Tarihi ve Sayısı
13UMS0330-6	Yönetim Danışmanı	Seviye 6	01	İş ve Yönetim	Yönetim Danışmanları Derneği	22.02.2022-31758 (Mükerrer)
13UMS0330-7	Yönetim Danışmanı	Seviye 7	01		Mesleki Yeterlilik Kurumu	09.09.2024-32657
14UMS0416-6	Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uzmanı	Seviye 6	00		Türkiye İnsan Yönetimi Derneği	18.04.2014-28976 (Mükerrer)
18UMS0675-6	Etik ve Uyum Yöneticisi	Seviye 6	00		Etik ve İtibar Derneği	09.06.2018-30446 (Mükerrer)
17UMS0577-5	Proje Yöneticisi	Seviye 5	00		Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	10.03.2017-3003 (Mükerrer)
17UMS0640-6	Tesis Yöneticisi	Seviye 6	00		Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	20.12.2017-30276(Mükerrer)
19UMS0744-6	Belge Yöneticisi	Seviye 6	00		Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı	21.02.2020-31046 (Mükerrer)
13UMS0380-6	Proje Yöneticisi	Seviye 6	02		Mesleki Yeterlilik Kurumu	15.09.2024-32663
14UMS0446-6	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Seviye 6	01		Yönetim Danışmanları Derneği	24.01.2022-31729 (Mükerrer)

Kaynak: MYK Web Portalı Ulusal Meslek Standartları (2025).

İş ve yönetim alanına ilişkin meslek standartları incelendiğinde, özellikle Tablo 9’da belirtilen yeterlilik seviyesi 6 ve 7 olan ‘Yönetim Danışmanlığı’ standartlarında, TYÇ tarafından öngörülen yeterliliklerin tam olarak karşılanmadığı görülmektedir. TYÇ, AYÇ ile uyumlu olacak şekilde tasarlanan; ilk, orta ve yükseköğretim dâhil, meslekî, genel ve akademik eğitim ve öğretim programları ve diğer öğrenme yollarıyla kazanılan tüm yeterlilik esaslarını gösteren ulusal yeterlilikler çerçevesidir. Yeterlilik, sorumlu kurum tarafından bireyin öğrenme kazanımlarını belirli ölçütlere göre edinebilmesini ifade eder. Bu sürecin sonunda, sorumlu kurum tarafından yapılan değerlendirme sonucunda yeterliliğin geçerliliği tanınır ve resmî belge düzenlenir. Yeterlilik türü ise, TYÇ içerisinde aynı seviyede yer alan ve işlev, öğrenme kazanımları, kredi değerleri veya yönelim açısından benzerlik gösteren yeterliliklerin oluşturduğu grupları ifade eder (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015). Bu tanımlar çerçevesinde incelendiğinde, 13UMS0330-6 ve 13UMS0330-7 numaralı ‘Yönetim Danışmanı’ meslek standartlarında görev tanımları yapılırken, ilgili kişilerin lisans, yüksek lisans veya doktora eğitimlerinin, ISCED-F 2013 sınıflamasına göre ‘0413 – Yönetim (İşletme)’ ayrıntılı alanında yer alan programlardan alınması gerektiği açık biçimde belirtilmemektedir. Oysa Türkiye’de, mühendislik gibi farklı alanlarda lisans eğitimi almış birçok kişinin veya Tablo 6’da yer alan yönetimle doğrudan ilişkili alanlardan mezun olmayan kişilerin yönetim danışmanlığı yaptığı bilinmektedir. Mühendislik alanında lisans eğitimi almış bir kişinin, yönetim alanındaki temel dersleri veya bilimsel hazırlık sürecini tamamlamadan yalnızca 120 AKTS kredilik (yaklaşık yedi-sekiz ders) bir yüksek lisans programı aracılığıyla TYÇ ve AYÇ’de öngörülen yetkinlikleri tam anlamıyla kazanması mümkün değildir. Bu nedenle, böyle bir bireyin alan uzmanı veya danışman olarak değerlendirilmesi, yeterlilik ölçütleri açısından uygun görülmemektedir. Ayrıca, Türkiye’de rektör, dekan ve öğretim üyeleri için tanımlanmış herhangi bir ulusal meslek standardı bulunmamaktadır. Bu konuda yapılan sınırlı araştırmalardan birinde, rektörlerin bilimsel yayın sayıları, atıf düzeyleri ve sosyal medya etkinlikleri incelenmiş, yayın ve atıf sayısı düşük olan üniversitelerin akademik performansının da düşük olduğu saptanmıştır (Karadağ, 2021). Diğer bir çalışmada ise rektörlük makamının yalnızca bireysel akademik yayın, atıf veya H-indeksiyle açıklanamayacağı, rektörlerin akademik profilleri yanında yönetim, meşruiyet, kurumsal güven ve üniversite sıralamaları üzerindeki dolaylı etkiler bağlamında da değerlendirilmesi önerilmektedir (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2025). Araştırma sonuçlarına göre yönetim yalnızca akademik performans veya yayın sayısı ile ölçülememektedir. Balyer ve Özcan’a göre (2017), Türkiye’de rektörlük meslek olarak görülmemektedir. Çoğu zaman akademik unvana dayalı olarak yürütülmektedir. Birçok üniversite rektörünün yönetsel eğitim almadan ve deneyime sahip olmadan ders verdiği sınıflardan yönetime geçtiği vurgulanmaktadır. Yönetsel görevler için yeterliliğe ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Güler ve Çolak (2024), üniversite yöneticiliğinde yetkinliğin sunulan hizmette standardın yükselmesine katkı sağladığını ifade etmektedir. Rektörlerin yöneticisi olduğu üniversiteler dünya genelinde çeşitli ölçütlere göre değerlendirilerek sıralanırlar. Öne çıkan sıralamalardan Times Higher Education (THE) sıralamasının güncel metodolojisinde üniversiteler; öğretim ortamı (% 29,5), araştırma ortamı (% 29), araştırma kalitesi (% 30), uluslararası görünüm (%7,5) ve endüstri (% 4) olmak üzere beş temel performans alanı üzerinden değerlendirilmektedir. Bu alanlar içinde öğretim ortamı; öğretim itibarı (% 15), akademik personel-öğrenci oranı (% 4,5), doktora-lisans oranı (% 2), akademik personele düşen doktora sayısı (%5,5-) ve kurumsal gelir göstergelerini (%2,5-) kapsamaktadır. Araştırma ortamı; araştırma itibarı (% 18), araştırma geliri (%5,5) ve araştırma verimliliği (%5,5) üzerinden ölçülürken, araştırma kalitesi; atıf etkisi (% 15), araştırma gücü (% 5), araştırma mükemmeliyeti (% 5) ve araştırma etkisi (% 5) göstergeleriyle değerlendirilmektedir. Uluslararası görünüm; uluslararası öğrenci (% 2,5), uluslararası akademik personel (% 2,5) ve uluslararası iş birliği oranlarını (% 2,5); endüstri boyutu ise endüstri geliri (%2) ve patent göstergelerini (% 2) içermektedir (Times Higher Education, 2026). Karadağ’ın araştırmasında (2021), yönetimin bir meslek olarak uluslararası sınıflamalardaki konumu, gerektirdiği nitelikler ve yeterlilik düzeyleri ve belirtilen uluslararası sıralama ölçütleri bir bütün olarak incelenmemiştir. Oysaki ISCO-08’e göre 1120 kodlu sınıflama grubunda yer alan rektörlerin görevleri önceden açıklanan başlıklarda 11 maddede ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır. Bu görevlerin kapsamı dikkate alındığında, yönetimin mesleki bir alan olarak kabul edilmesi gerektiği açıktır ancak Türkiye’de bu konuda ampirik veya kuramsal nitelikte çalışmalara oldukça az rastlanmaktadır.

Elde edilen veriler, yönetimin meslek niteliği taşıdığını göstermektedir. Bununla birlikte, toplumun, işverenlerin ve üst düzey yöneticilerin bu konuya bakışını ortaya koyan çalışmalara da yönetim ve organizasyon bilimi alanında yeterince yer verilmemiştir.

Özellikle Türkiye'nin liberal ekonomik düzene geçiş tarihi olan 24 Ocak 1980 sonrasında günümüze kadar, toplumun yönetimi bir meslek olarak nasıl algıladığına dair ampirik araştırmalar sınırlıdır. Bu bağlamda, Grenier'in Yaşam Döngüsü Teoremi (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016) çerçevesinde yönetimin; bebeklik, çocukluk, ergenlik ve olgunluk dönemleri açısından toplumsal algısının incelenmesi önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Toplumların sürdürülebilir kalkınma ile sürekli gelişebilmesi için etkili ve verimli yönetim anlayışı ile yönetilmesi zorunludur. Bu anlayış, klasik, neo-klasik, modern ve post-modern yönetim ve organizasyon teorilerinin, çağın koşullarına göre bütüncül biçimde uygulanmasını gerektirir. Değişen toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullar çerçevesinde, ülkelerin karşılaştığı yönetim sorunlarının ülke özelinde belirlenmesi ve bu sorunlara uygun yönetim-organizasyon teknikleriyle çözümler geliştirilmesi gerekmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın amacı, yönetimin meslek özelliğine ilişkin farkındalık oluşturmak ve vakıf üniversiteleri üst düzey yöneticileri olan rektörler düzeyinde yönetimin meslek özelliğine yönelik mevcut sınırlı olan çalışmalara yenisini ekleyerek alan yazına katkı sağlamaktır. Araştırmada vakıf üniversiteleri ve bu kurumların üst düzey yöneticileri olan rektörler, yönetimin meslek özelliğiyle doğrudan ilişkili olan eğitim, yeterlilik seviyesi, yeterlilik alanı ve mesleki yeterlilik değişkenleriyle bağlantıları olmaları nedeniyle örneklem olarak seçilmiştir. Ayrıca rektörlerin tamamının Türkiye'de bu konularda en yüksek akademik dereceye (profesörlük) sahip olmaları bu seçimi destekleyen diğer bir gerektirir. Araştırmanın kapsamı, Türkiye'deki vakıf üniversiteleri ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni, söz konusu üniversitelerin mütevelli heyetleri (diğer bir ifadeyle yönetim kurulları) tarafından yönetilmeleri ve Yükseköğretim Kanunu'nun (1981) 13. maddesi uyarınca rektör atamalarının mütevelli heyetinin teklifi üzerine yapılmasıdır. Bu yönüyle vakıf üniversiteleri, devlet üniversitelerine kıyasla özel sektör yönetim modellerine en yakın kurumsal yapıyı temsil etmektedir. Bu doğrultuda, araştırma alanı mevcut 74 vakıf üniversitesi ve araştırma zamanı 2025 yılı eylül ve ekim ayları ile sınırlandırılmıştır. Türkiye'de toplam 74 vakıf üniversitesi bulunduğundan, ana kütle ve örneklem sayısı eşittir (N = 74). Devlet üniversiteleri, kamuya özgü yönetim yapılarının araştırma kapsamının dışında kalması nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamındaki vakıf üniversiteleri Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Araştırma Yapılan Vakıf Üniversiteleri Tablosu

S.No	Vakıf Üniversitesi Adı	Kuruluş Yılı	İl	S.No	Vakıf Üniversitesi Adı	Kuruluş Yılı	İl
1	Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar	18.05.2007	İstanbul	38	İstanbul Nişantaşı	17.09.2009	İstanbul
2	Alanya	03.03.2011	Antalya	39	İstanbul Okan	18.12.1999	İstanbul
3	Altınbaş	22.05.2008	İstanbul	40	İstanbul Rumeli	23.04.2015	İstanbul
4	Ankara Bilim	17.04.2020	Ankara	41	İstanbul Sabahattin Zaim	24.04.2010	İstanbul
5	Ankara Medipol	18.05.2018	Ankara	42	İstanbul Sağlık ve Teknoloji	18.05.2018	İstanbul
6	Antalya Belek	23.04.2015	Antalya	43	İstanbul Ticaret	14.04.2001	İstanbul
7	Antalya Bilim	21.07.2010	Antalya	44	İstanbul Topkapı	24.11.2016	İstanbul
8	Atılım	15.07.1997	Ankara	45	İstanbul Yeni Yüzyıl	28.02.2009	İstanbul
9	Avrasya	10.12.2010	Trabzon	46	İstanbul 29 Mayıs	24.04.2010	İstanbul
10	Bahçeşehir	18.01.1998	İstanbul	47	İstinye	23.04.2015	İstanbul
11	Başkent	15.01.1994	Ankara	48	İzmir Ekonomi	14.04.2001	İzmir
12	Beykoz	07.09.2016	İstanbul	49	İzmir Tınaztepe	18.05.2018	İzmir
13	Bezm-İ Âlem Vakıf	24.04.2010	İstanbul	50	Kadir Has	30.05.1997	İstanbul
14	Biruni	27.02.2014	İstanbul	51	Kapadokya	16.09.2005	Nevşehir

S.No	Vakıf Üniversitesi Adı	Kuruluş Yılı	İl	S.No	Vakıf Üniversitesi Adı	Kuruluş Yılı	İl
15	Çağ	15.07.1997	Mersin	52	Kocaeli Sağlık ve Teknoloji	17.04.2020	Kocaeli
16	Çankaya	15.07.1997	Ankara	53	Koç	07.03.1992	İstanbul
17	Demiroğlu Bilim	28.03.2006	İstanbul	54	Konya Gıda ve Tarım	18.06.2013	Konya
18	Doğuş	15.07.1997	İstanbul	55	KTO Karatay	07.07.2009	Konya
19	Fatih Sultan Mehmet Vakıf	24.04.2010	İstanbul	56	Lokman Hekim	20.12.2017	Ankara
20	Fenerbahçe	24.11.2016	İstanbul	57	Maltepe	15.07.1997	İstanbul
21	Haliç	18.01.1998	İstanbul	58	MEF	27.04.2012	İstanbul
22	Hasan Kalyoncu	31.07.2008	Gaziantep	59	Mudanya	11.03.2022	Bursa
23	Işık	07.06.1996	İstanbul	60	Nuh Naci Yazgan	07.07.2009	Kayseri
24	İbn Haldun	23.04.2015	İstanbul	61	OSTİM Teknik	01.07.2017	Ankara
25	İhsan Doğramacı Bilkent	22.05.1985	Ankara	62	Özyeğin	18.05.2007	İstanbul
26	İstanbul Arel	18.05.2007	İstanbul	63	Piri Reis	30.01.2008	İstanbul
27	İstanbul Atlas	18.05.2018	İstanbul	64	Sabancı	07.06.1996	İstanbul
28	İstanbul Aydın	18.05.2007	İstanbul	65	SANKO	18.06.2013	Gaziantep
29	İstanbul Beykent	15.07.1997	İstanbul	66	TED	07.07.2009	Ankara
30	İstanbul Bilgi	07.06.1996	İstanbul	67	TOBB Ekonomi ve Teknoloji	01.07.2003	Ankara
31	İstanbul Esenyurt	18.06.2013	İstanbul	68	Toros	07.07.2009	Mersin
32	İstanbul Galata	12.06.2019	İstanbul	69	Türk Hava Kurumu	03.03.2011	Ankara
33	İstanbul Gedik	03.03.2011	İstanbul	70	Ufuk	18.12.1999	Ankara
34	İstanbul Gelişim	03.03.2011	İstanbul	71	Üsküdar	03.03.2011	İstanbul
35	İstanbul Kent	07.09.2016	İstanbul	72	Yaşar	14.04.2001	İzmir
36	İstanbul Kültür	15.07.1997	İstanbul	73	Yeditepe	07.06.1996	İstanbul
37	İstanbul Medipol	07.07.2009	İstanbul	74	Yüksek İhtisas	02.08.2013	Ankara

Kaynak: YÖK Akademik, (2025).

Bu araştırmada temel olarak şu soruya yanıt aranmaktadır: Vakıf üniversiteleri rektörleri, yönetimin meslek özelliğini taşımakta mıdır? Bu kapsamda, vakıf üniversiteleri ve rektörlerine ilişkin veriler aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır: 1) Lisans alanı ve mezuniyet yılı, 2) Yüksek lisans alanı ve mezuniyet yılı, 3) Doktora ve mezuniyet yılı, 4) Profesör unvanı aldığı yıl, 5) Rektör olarak görev yaptığı yıl/ yıllar, 6) Dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü, enstitü müdür yardımcısı, anabilim dalı başkanı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı olarak görev yaptığı yıl/yıllar, 7) Üniversitede sivil toplum kuruluşları (STK), özel sektör, kamuda kurumlarında yöneticilik yaptığı yıl/yıllar. Veriler; YÖK Akademik, YÖK Tez Merkezi, Tablo 10'da belirtilen üniversitelerin resmî web siteleri ve LinkedIn Corporation sayfalarında yer alan kişisel bilgi paylaşımlarından, 2025 yılı eylül ve ekim aylarında, YÖK kaynakları ve üniversite web sitelerinden karşılıklı doğrulaması yapılarak derlenmiştir. Doğrulaması yapılamayan bilgiler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Elde edilen bilgiler, yönetimin meslek özelliği ile kapsamında belirtilen konu başlıkları doğrultusunda analiz edilmiştir. Verilerin analizleri SPSS 19 ve Microsoft Excel yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmada bulgular, frekans dağılımlarına ve araştırma sorularına ilişkin bulgular başlıklarında incelenmiştir.

4.1. Frekans Dağılımlarına İlişkin bulgular

Bu bölümde araştırma yapılan vakıf üniversitelerinin buldukları iller, kuruluş yılları ve rektörlerin cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımları sınıflandırılarak Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Frekans Dağılımları Tablosu

Değişken	Kategori	Frekans	%
Bulunduğu İl	İstanbul	44	59,46
	Ankara	13	17,57
	İzmir	3	4,05
	Antalya	3	4,05
	Mersin	2	2,70
	Konya	2	2,70
	Gaziantep	2	2,70
	Trabzon	1	1,35
	Nevşehir	1	1,35
	Kocaeli	1	1,35
	Kayseri	1	1,35
	Bursa	1	1,35
	Toplam	74	100,00
Kuruluş Yılı	1985	1	1,35
	1992–1999	18	24,32
	2000–2009	20	27,03
	2010–2016	25	33,78
	2017–2022	10	13,51
	Toplam	74	100,00
Cinsiyet	Erkek	63	85,14
	Kadın	11	14,86
	Toplam	74	100,00

Tablo 11’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki vakıf üniversitelerinin %59,4’ü İstanbul’da bulunmaktadır. Ayrıca, Nevşehir ili hariç tüm vakıf üniversitelerinin, nüfusu 750.000’in üzerinde olan büyükşehirlerde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Kuruluş yılları açısından incelendiğinde, 2000 yılı öncesinde 19, 2000 yılı sonrasında ise 55 vakıf üniversitesinin kurulduğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye’de 2000 yılı sonrasında vakıf üniversitelerinin sayısında belirgin bir artış yaşandığını göstermektedir. Rektörlerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde, rektörlerin %15’inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Kadın rektörlerin görev yaptığı üniversitelerin Gaziantep ili dışında tamamının İstanbul’da yer aldığı görülmektedir.

4.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler, şu temel araştırma sorusu çerçevesinde analiz edilmiştir: Vakıf üniversiteleri rektörleri, yönetimin meslek özelliğini taşımakta mıdır?

Tablo 12: Rektörlerin Mezuniyet Yılları ve Profesörlüğe Atanma Yılı Tablosu

Değişken	Yıl Aralığı	Frekans	%
Lisans Mezuniyet Yılı	1977–1980	6	8,11
	1981–1989	30	40,54
	1990–1999	30	40,54
	2000–2003	8	10,81
	Toplam	74	100
Yüksek Lisans Mezuniyet Yılı	1979–1980	2	2,7
	1982–1989	29	39,19
	1990–1999	30	40,54
	2000–2006	13	17,57
	Toplam	74	100
Doktora Mezuniyet Yılı	1985–1989	8	10,81
	1990–1999	34	45,95

	2000–2009	27	36,49
	2010–2012	5	6,76
	Toplam	74	100
Profesörlüğe Atanma Yılı	1995–1999	8	10,81
	2000–2009	27	36,49
	2010–2019	28	37,84
	2020–2024	11	14,86
	Toplam	74	100

Tablo 12’de görüldüğü üzere, rektörlerin lisans, yüksek lisans, doktora mezuniyet yılları ve profesör unvanını aldıkları yıllar incelendiğinde, tüm rektörlerin Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından ilk kez 1958 yılında yayımlanan Uluslararası Meslek Sınıflaması (ILO, 2012) ile UNESCO tarafından ilk kez 1976 yılında hazırlanan Uluslararası Eğitim Sınıflaması (ISCED) (UNESCO, 1976) sonrasında üniversitelerden mezun oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla, tüm rektörlerin bu tarihlerden sonra yükseköğretim görmüş olmaları dikkate alındığında, uluslararası meslek ve eğitim sınıflamaları ile mesleki yeterlilik sistemlerine ilişkin temel bilgilere sahip olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca, rektörlerin YÖK Akademik sisteminde beyan ettikleri bilim temel alan bilgileri, ISCED-F 2013 sınıflamasına göre “yönetim” detaylı alan program bilgileri ve Türkiye Yeterlilikler Veri Tabanı’nda üniversitelerin sorumlu oldukları yönetimle ilgili programlar, karşılaştırmalı biçimde Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13: Rektörlerin YÖK Bilim Temel Alanına, ISCED-F 2013’e Göre Yönetim Detaylı Alan Programına ve Türkiye’de Yeterlilikler Veri Tabanına Göre Üniversitelerin Yönetim ile İlgili Olan Programlarına Göre Durum Tablosu

YÖK Bilim Temel Alanı	Fre-kans	%	ISCED-F 2013 Detaylı Alan Programı ve Kodu	Fre-kans	%	Türkiye’de Üniversitelerin Yönetim ile İlgili Olan Program ve Tablo 8 Sıra No	Fre-kans	%
Eğitim Bilimleri	2	2,70	Eğitim Yönetimi-0413-3	1	1,35	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri -10	1	1,35
Fen Bilimleri ve Matematik	5	6,76				Eğitim Yönetimi-13	1	1,35
Filoloji	2	2,70	Yönetim- 0413-1	3	4,05	Endüstri Mühendisliği- 14	4	5,40
Güzel Sanatlar	1	1,35				Halkla İlişkiler ve Tanıtım-22	1	1,35
İlahiyat	3	4,05	İşletme Yönetimi-0413-2	2	2,70	İnsan Kaynakları (Personel) Yönetimi- 32	1	1,35
Mimarlık	1	1,35				İşletme Yönetimi-36	5	6,76
Mühendislik	19	25,68	Kamu Yönetimi-0413-19	3	4,05	Kamu Yönetimi-38	1	1,35
Sağlık Bilimleri	16	21,62				Muhasebe- 50	1	1,35
Sosyal-Beşeri Bilimler	25	33,78	Yönetim Alanı Dışı Programlar	65	87,85	Yönetim ve Organizasyon-86	2	2,70
Toplam	74	100	Toplam	74	100	Yönetim Alanı Dışı Programlar	57	77,04
						Toplam	74	100

ISCED-F 2013 sınıflamasına göre yönetim alanı; Tablo 5’te 04 koduyla ‘İşletme, Yönetim ve Hukuk’ geniş alanında, Tablo 6’da 041 koduyla ‘İşletme ve Yönetim’ dar alanında ve Tablo 7’de 0413 koduyla ‘Yönetim (İşletme)’ detaylı alan içeriğinde yer almaktadır. Ancak Türkiye’de YÖK Akademik sisteminde belirtilen Tablo 13’teki rektörlerin bilim temel alanları, ISCED-F 2013 sınıflamasına göre doğrudan ‘yönetim’ alanında değil; daha çok Sosyal ve Beşerî Bilimler ile Eğitim Bilimleri alanları içerisinde konumlanmaktadır. Türkiye’de yeterlilikler veri tabanına göre, üniversitelerin yönetim ile olan programlarına göre; çalışma ekonomisi, endüstri mühendisliği, muhasebe ve halkla ilişkiler ve tanıtım programları yönetim alanında yer almaktadır. ISCED-F 2013’te bu alanlar yönetim alanı dışında kalmaktadır. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında rektörlerin sahip oldukları bilim alanlarına göre;

yönetim mesleğiyle doğrudan ilişkili en yüksek yeterlilik seviyeleri olan lisans (6), yüksek lisans (7) ve doktora (8) seviyelerinde yönetim eğitimi almış rektör sayısı, ISCED-F 2013 sınıflamasına göre 9, Türkiye Yeterlilikler Veri Tabanı sınıflamasına göre ise 17'dir. Başka bir ifadeyle, Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin yalnızca %12'si (ISCED-F 2013'e göre) ve %23'ü (Türkiye Yeterlilikler Veri Tabanı'na göre), yönetim alanında profesyonel yeterliliğe sahip rektörler tarafından yönetilmektedir. Dolayısıyla, her iki ölçüte göre de Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin %75'inden fazlası yönetim profesyonelleri tarafından yönetilmemektedir. Ayrıca, Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin 32'sinde tıp fakültesi bulunmaktadır (Yüksek Öğretim Bilgi Sistemi, 2025). Bu üniversitelerden 16'sının rektörü, sağlık bilimleri alanında uzmanlaşmıştır. Rektörlerin rektörlük yaptıkları yıllar ve yöneticilik deneyim süreleri ise Tablo 14'te ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

Tablo 14: Rektörlük Yapılan Yıllar ve Yöneticilik Deneyim Süreleri Tablosu

Rektörlük Yaptığı Yıl	Frekans	%	Yöneticilik Deneyim Süreleri	Frekans	%
0-11 Ay	8	10,81	1 Yıl	1	1,35
1-3 Yıl	38	51,35	2-5 Yıl	7	9,46
4-6 Yıl	10	13,51	6-9 Yıl	12	16,22
7-9 Yıl	9	12,16	10-19 Yıl	31	41,89
10 Yıl ve Üzeri	9	12,16	20 Yıl ve Üzeri	23	31,08
Toplam	74	100,00	Toplam	74	100,00

Rektörlerin görev yaptığı üniversitelerde üstlendikleri rektörlük, rektör yardımcılığı, dekan, dekan yardımcısı, üniversite genel sekreteri, enstitü müdürü, enstitü müdür yardımcısı, meslek yüksek okulu müdürü ve müdür yardımcısı, anabilim dalı başkanı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı olduğu yıl/yıllar ile üniversite dışında STK, özel sektör ve kamu kurumlarında üstlendikleri yöneticilik süreleri Tablo 14'te sunulmuştur. Verilere göre, bir yıldan kısa süreyle rektörlük görevine atanan veya bu süre içinde görev yapmış rektör sayısı sekiz, buna karşılık on yıl ve üzeri süredir rektörlük yapanların sayısı dokuzdur. Benzer biçimde, rektörlerin üniversite içi ve dışı yöneticilik deneyimleri değerlendirildiğinde, beş yıldan az yöneticilik yapanların sayısı sekiz, on yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olanların sayısı ise 54 olarak belirlenmiştir. ISCO-08'e göre belirli bir konuda uzmanlık için belirtilen yetenek seviyesi ile ilişkili olarak; ISCED-2011 uyarınca tanımlanan resmi eğitim seviyesi ve bu görev ve sorumlulukların yetkin bir şekilde yerine getirilmesi için ilgili bir meslekte deneyim süresinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (ILO, 2012). Bu bağlamda, resmî eğitim düzeyinden bağımsız olarak yalnızca deneyim süresi dikkate alındığında, rektörlerin %73'ünün çeşitli pozisyonlarda on yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın, rektörlük görevinde on yıl ve üzeri deneyime sahip olanların oranı yalnızca %12'dir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma bulgularına göre, vakıf üniversitelerinin %88'i (ISCED-F 2013'e göre) ve %77'si (Türkiye Mesleki Yeterlilikler Veri Tabanı'na göre), yönetim mesleğine sahip olmayan rektörler tarafından yönetilmektedir. Her iki sınıflama sistemi birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin %75'inden fazlasının yönetim profesyonelleri tarafından yönetilmediği görülmektedir (Tablo 13).

Vakıf üniversitesi rektörlerinin lisans, yüksek lisans, doktora mezuniyet ve profesörlük yılları incelendiğinde, büyük çoğunluğunun ILO tarafından ilk kez 1958 yılında yayımlanan Uluslararası Meslek Sınıflaması (ILO, 2012) ve UNESCO tarafından 1976 yılında oluşturulan Uluslararası Eğitim Sınıflaması (ISCED) (UNESCO, 1976) sonrasında yükseköğrenim gördükleri belirlenmiştir. Bu bulgu, rektörlerin uluslararası meslek ve eğitim sınıflamaları hakkında farkındalık sahibi olmaları gerektiğini göstermektedir. Ancak veriler, rektörlerin yönetim mesleği yeterliliklerine, eğitim alanlarına ve seviyelerine uygun şekilde mütevelli heyetleri tarafından görevlendirilmediğini, atamaların yönetim mesleğinin gereklerinden ziyade farklı faktörlere dayalı olarak yapıldığını ortaya koymaktadır.

Uluslararası üniversite sıralamalarında, genellikle üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin makale sayıları, atıf sayıları ve H-indeksi gibi göstergelere göre değerlendirme yapılmaktadır. Bu nedenle bazı

üniversiteler, bu ölçütlerde güçlü performans sergileyen akademisyenleri veya rektörleri kadrolarına katarak uluslararası sıralamalarda üst sıralara çıkmayı hedeflemektedir. Oysa yapılan çalışmalarda, yönetim mesleği niteliğinden ziyade bu göstergelerin (yayın, atıf ve H-indeksi) düşük olduğu üniversitelerde akademik performansın da düşük olduğu vurgulanmıştır (Karadağ, 2021). Diğer araştırmalarda ise rektörlük makamının yalnızca bireysel akademik yayın, atıf veya H-indeksiyle açıklanamayacağı, rektörlerin akademik profilleri yanında yönetsel eğitim almaları ve yönetsel yeteneklere sahip olmaları gerektiği (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2025; Balyer ve Özcan, 2017; Güler ve Çolak, 2024) vurgulanmaktadır. Rektörlerin yöneticisi olduğu üniversiteler dünya genelinde çeşitli ölçütlere göre değerlendirilerek sıralanırlar. Öne çıkan sıralamalardan Times Higher Education (THE) sıralamasının güncel metodolojisinde üniversiteler; öğretim ortamı, araştırma ortamı, araştırma kalitesi, uluslararası görünüm ve endüstri olmak üzere beş temel performans alanı üzerinden değerlendirilmektedir (Times Higher Education, 2026). ISCO-08 sınıflamasında 1120 kodlu grup altında yer alan rektörlerin görevleri, 11 alt başlık altında ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır. Bu bilgiler ışığında rektörlük yalnızca akademik performans göstergeleriyle değerlendirilemez, yönetim mesleğinin gerektirdiği görevler, yetkinlikler, eğitim alanları ve uluslararası meslek sınıflamalarındaki konumu ve yönetilen üniversitenin dünya genelinde sıralama ölçütleri bakımından da ele alınmalıdır. Bu nedenle, yönetimin meslek özelliği, uluslararası meslek ve eğitim sınıflamalarındaki konumu, gerektirdiği nitelikler, yeterlilik düzeyleri ve eğitim alanları açısından bütüncül olarak ele alınmalıdır.

ISCO-08'e göre belirli bir konuda uzmanlık, ISCED-2011 tarafından tanımlanan resmî eğitim seviyesi ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, bir yöneticinin görev ve sorumluluklarını yetkin biçimde yerine getirebilmesi için, ilgili alandaki bilgi düzeyi ve önceki deneyim süresi de dikkate alınmalıdır (ILO, 2012). Yönetici yetiştirme süreci uzun ve maliyetli bir süreçtir: orta düzey yöneticilik için ortalama 10–15 yıl, üst düzey yöneticilik için ise 20 yıldan fazla bir süre gerekmektedir. Mesleki yetenekler, 1) Aileden öğrenme, 2) Kendi kendini geliştirme, 3) Yaygın (mesleki olmayan) eğitim, 4) Mesleki eğitim, 5) Orta ve yüksek düzey yöneticilik eğitimleri ile kazanılabilir. Yönetici yetenekleri iyi bir eğitim planlaması ile öğrenilebilir (Tosun, 1982, s. 411-416).

Mahoney ve arkadaşları (1965, s. 103) Tablo 1'de belirttiği üzere, yöneticilerin planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevlerini etkili biçimde yerine getirebilmeleri için teorik ve bilimsel temelli eğitim almaları zorunludur.

Üniversitelerde yönetim alanında eğitim gören bir öğrenci lisans düzeyinde 6.000 saat, tezli yüksek lisans düzeyinde 3.000 saat, doktora düzeyinde ise yaklaşık 7.500 saat çalışmaktadır. Bu süreler toplamda yaklaşık 10 yıla ve en az 16.500 saatlik akademik çalışmaya denk gelmektedir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015, s. 6–7).

Türkiye'de vakıf üniversitelerinin uluslararası alanda kalıcı ve karşılaştırılabilir bir konum elde edebilmesi için, uluslararası meslek sınıflamaları (ISCO), uluslararası eğitim sınıflamaları (ISCED) ve uluslararası yeterlilik standartlarında yer alan temel ölçütlerin dikkate alınması önem taşımaktadır. Bu sınıflamalar, üniversite yöneticilerinin görev, yetkinlik ve mesleki konumlarının daha nesnel bir çerçevede değerlendirilmesine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda üniversitelerde, yönetimin mesleki niteliklerini dikkate alan ve bilimsel formasyonu güçlü yöneticilerle çalışılması, kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi açısından önemli bir imkân olarak değerlendirilebilir. Bu yönde yapılacak uygulamalar, On İkinci Kalkınma Planı (2023)'nda vurgulanan kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinde etkililik ve verimliliğin artırılması hedefine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Özellikle Türkiye'deki yönetsel yetersizlik ve yönetici eksikliği sorunlarının çözümü, profesyonel yönetici yetiştirme sistemlerinin güçlendirilmesine bağlıdır.

Sonuç olarak, yalnızca rektörlük alanında değil, Türkiye'deki farklı meslek gruplarına yönelik araştırmalarda Uluslararası Meslek Sınıflaması (ISCO-08) ve Uluslararası Eğitim Sınıflaması'nın (ISCED-2011 ve ISCED-F 2013) dikkate alınması, araştırmaların kavramsal ve karşılaştırmalı tutarlılığını güçlendirebilir. Bununla birlikte, bu sınıflamaların dikkate alınmaması, araştırmalarda kavramsal belirsizlik, karşılaştırılabilirlik eksikliği ve ölçüt farklılaşması gibi metodolojik riskler doğurabilir.

6. KAYNAKÇA

- APA Dictionary of Psychology. (2025, 29 Eylül). Characteristic, Feature, Occupation, Profession Vocation. Erişim adresi: <https://www.dictionary.apa.org>
- Andrews, K. R. (1969). Toward Professionalism in Business Management. *Harvard Business Review*, March–April, 50–51.
- Atlı, A. ve Gür, S. H. (2019). Lise Öğrencilerinin Meslek Tercihleri ve Bu Tercihlerine Etki Eden Faktörler. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(1), 32–53.
- Balyer, A., ve Özcan, K. (2017). Higher Education Administrators ' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9 (4), 917 -929.
- Brown, D. (2003). *Career Information, Career Counseling and Career Development*. New York, NY: Pearson Education.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. ve McKee, R. A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Demirdöven, İ. H. (2011). Meslek Etiklerindeki Sorunların Kaynağı Üzerine Kaygı. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, (16), 47–52.
- Demirkasımoğlu, N., ve Taşkın, P. (2025). Elected versus appointed rectors in top Turkish research universities: Profiles and performance impacts. *International Journal of Educational Development*, 113, Article 103223. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103223>
- Duffy, R. D. ve Sedlacek, W. E. (2007). The Work Values of First-Year College Students: Exploring Group Differences. *The Career Development Quarterly*, 55, 359–364. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2007.tb00090.x>
- Dunning, D. ve Kruger, J. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- European Education Area. (2025, 02 Ekim). Quality Education and Training for All. Erişim adresi: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/bologna-process>.
- Eurostat. (2025, 02 Ekim). International Standard Classification of Education (ISCED). Erişim adresi: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_Standard_Classification_of_Education_\(ISCED\)#Background](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_Standard_Classification_of_Education_(ISCED)#Background).
- Gordon, I. A. ve Howell, J. E. (1950). *Higher Education in Business*. New York, NY: Columbia University Press.
- Groysberg, B., McLean, A. N. ve Nohria, N. (2010). Are Leaders Portable? *Harvard Business Review*, 88(5), 92–100.
- Güler, F., ve Çolak, Ç. (2024). Türkiye'de Devlet Üniversitelerinde Rektör Yardımcılığı: Mevzuat, Uygulama ve Profil Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Barosu Dergisi*, 82(4), 181-218. <https://doi.org/10.30915/abd.1482807>.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. ve Mooney, A. C. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>
- Hill, L. A. (2003). *Becoming A Manager: How New Managers Master The Challenges of Leadership* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- International Labor Organization (ILO) (2012). *International Standard Classification of Occupations-8 (ISCO-8) -Structure, Group Definitions and Correspondence Tables Volume -I*. Geneva: ILO.

- Karadağ, E. (2021). Academic (Dis)Qualifications of Turkish Rectors: Their Career Paths, H-Index, And The Number of Articles and Citations. *Higher Education*, 81, 301–323. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00542-1>
- Katz, R. L. (1955). Skills of An Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- LinkedIn. (2025, 22 Ekim). Kişisel Sayfalar. Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/feed/>.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 18. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koontz, H., Weihrich, H. ve Cannice, M. (2020). *Essentials of Management* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Kuzgun, Y. (2004). *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kuzgun, Y. (2006). *Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği. (2016, 20 Nisan). *T.C. Resmî Gazete Sayısı* 29690.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. ve Carroll, S. J. (1965). The Job(s) of Management. *Industrial Relations*, 4(2), 97–110.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu Web Portalı. (2025, 20 Ekim). Ulusal Meslek Standartları, Erişim adresi: https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2015, 20 Kasım). Türkiye Yeterlilikler Çerçevesine Dair Tebliğ (Tebliğ No: 2015/1). *T.C. Resmî Gazete* 29538 (Mükerrer).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Murphy, S. A. (2000). *The Study of Career Values by Generation and Gender* (Doctoral Dissertation). The Fielding Institute, USA.
- Newman, W. H. (1972). *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare* (K. Sürgit, Çev.). Ankara: Sevinç Matbaası.
- On İkinci Kalkınma Planı 2024-2028. (2023). *T.C. Resmî Gazete* 32356, 01 Kasım 2023.
- Paolillo, J. G. P. (1984). The Manager's Self-Assessments of Managerial Roles: Small vs. Large Firms. *American Journal of Small Business*, 8(3), 58–64.
- Redhouse, (2003), Avery, R., Bezmez, S. A., Edmonds, G., ve Yaylalı, M., (Ed.). *İngilizce-Türkçe Redhouse sözlüğü*, (36. Baskı), İstanbul: Sev Matbaacılık.
- Reeves, D. L. ve Karlitz, G. (2005). *Career Ideas for Teen Education and Training*. New York, NY: Bright Futures Press.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2023). *Management* (15th Ed.). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (8. Basımdan Çeviri, Gözden Geçirilmiş Yeni Basım), (A. Ögüt, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schunk, D. H. (2015). *Öğrenme Teorileri*. (Gözden geçirilmiş 5. Baskı), M. Şahin (Çev. Ed). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2025, 16 Ekim). Mesleki Yeterlilik Kurumu, Türkiye Yeterlilikler Veri Tabanı Yeterlilik Arama. Erişim adresi: <https://portal.tyc.gov.tr/yeterlilikarama>.

- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A. ve Murphy, P. J. (2000). Development and Content Validation of A Hyperdimensional Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 13(3), 205–251. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1
- Times Higher Education. (2026, 16 Mart). World University Rankings 2026: Methodology. Erişim adresi: <https://www.timeshighereducation.com>
- Toprak, M., Kolat, D. Deniz., Şengül, M. ve Erdoğan, A. (2019). Türk Yükseköğreniminin Görünümü: Betimsel Bir Analiz. *Journal of University Research*, 2(2), 113–130. <https://doi.org/10.32329/uad.601362>
- Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Akalın, Ş. H. ve Toparlı, R. V. (Ed.) Türkçe Sözlük, (11. baskı), Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- UNESCO (1976). *International Standard Classification of Education (ISCED) 1976*. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2012). *International Standard Classification of Education (ISCED) 2011*. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2015). *ISCED-F 2013: International Standard Classification of Education: Fields of Education and Training 2013 Detailed field descriptions*. Paris: UNESCO.
- UNESCO Institute for Statistics. (2014), *ISCED Fields of Education and Training 2013 (ISCED-F 2013): Manual to Accompany the International Standard Classification of Education 2011*, Montreal: UNESCO Institute for Statistics. Erişim adresi: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228085>.
- UNESCO Institute for Statistics. (2014). *ISCED Fields of Education and Training 2013 (ISCED-F 2013)*. Montreal: UIS.
- Yoder, D. (1949). *Personnel Management and Industrial Relations*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Yüksek Öğretim Bilgi Sistemi. (2025, 26 Ekim). Bölümler Hakkında Genel Bilgiler. Erişim adresi: <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Akademik. (2025, 27 Eylül). Yüksek Öğretim Akademik Arama. Erişim adresi: <https://akademik.yok.gov.tr/AkademikArama/view/universityListview.jsp>
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezi. (2025, 22 Ekim). Detaylı Tarama. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp#tabs-2>
- Yükseköğretim Kanunu. (1981, 6 Kasım). *T.C. Resmî Gazete Sayısı* 17506.

Research Article

Yönetimin Meslek Özelliğinin İncelenmesi: Türkiye’de Vakıf Üniversiteleri Rektörleri

An Examination of the Professional Characteristics of Management: Rectors of Foundation Universities in Turkey

Orhan POLAT

Dr. Öğr. Üyesi, OSTİM Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

polatorhan@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0065-2346>

Extended Abstract

Management as a field of practice has existed since the earliest forms of collective human activity; however, its recognition as a distinct scientific discipline and as a profession with defined qualifications is relatively recent. Since the early twentieth century, management theory has developed systematically through classical, neoclassical, and contemporary approaches, producing a substantial body of codified knowledge, formal education programs, professional standards, and ethical principles (Koçel, 2020; Tosun, 1982). In advanced economies, managerial positions in public, private, and non-profit organizations are increasingly occupied by individuals who have acquired formal education and professional competencies aligned with internationally recognized occupational and educational classifications. These classifications—most notably the International Standard Classification of Occupations (ISCO) developed by the International Labour Organization (ILO) and the International Standard Classification of Education (ISCED) developed by UNESCO—define management as a professional activity requiring high-level skills, formal tertiary education, and specialized training (ILO, 2012; UNESCO, 2015). In Turkey, however, persistent concerns regarding inefficiency, ineffectiveness, and managerial deficiencies across public, private, and civil society organizations have been repeatedly emphasized in policy documents, including the Twelfth Development Plan (2024–2028). A central but underexplored question in this context is whether these problems stem primarily from inadequate management education or from the widespread appointment of individuals without professional management qualifications to senior executive positions. Despite a long-standing debate in Turkish management literature on whether management should be considered a profession (Tosun, 1982; Koçel, 2020), empirical studies examining this issue through internationally standardized classification systems remain limited. The present study addresses this gap by examining the professional characteristics of management at the highest executive level within Turkish foundation universities. Specifically, it investigates whether rectors of foundation universities possess educational backgrounds and qualifications consistent with management as a profession, as defined by ISCO-08 and ISCED-F 2013. Foundation universities were selected as the research context because they are governed by boards of trustees and operate under a governance model that closely resembles private-sector organizational structures. In contrast to state universities, rector appointments in foundation universities are proposed by boards of trustees, making them particularly suitable for analyzing managerial selection practices independent of centralized public appointment mechanisms.

The population and sample of the study consist of all 74 foundation universities operating in Turkey as of 2025 (N = 74). State universities were deliberately excluded due to their distinct public governance structures and appointment procedures. Rectors were chosen as the unit of analysis because they represent the highest executive authority within universities and because they are classified under ISCO-08 unit group 1120 (Chief Executives, General Managers), which requires skill level 4—the highest level—implying advanced tertiary education and substantial professional expertise (ILO, 2012). Data were collected exclusively from publicly available sources, including the Council of Higher Education’s Academic Database (YÖK Academic), the National Thesis Center (YÖK Thesis Center), official university websites, and publicly accessible LinkedIn profiles. The dataset includes detailed information on rectors’ undergraduate, master’s, and doctoral degree fields and graduation years; year of promotion to full professor; duration of service as rector; cumulative managerial experience within universities (e.g., dean, vice dean, department chair, institute director) and outside academia (e.g., private sector, public administration, civil society organizations). To operationalize “management as a profession,” the study applies two complementary classification frameworks. First, ISCED-F 2013 is used to determine whether rectors’ formal education falls within the management field, specifically detailed field 0413 (Management and Administration), which constitutes the internationally recognized core educational domain for professional management (UNESCO, 2015). Second, Turkey’s National Qualifications Database is used to identify whether rectors’ educational programs correspond to nationally recognized management-related qualifications aligned with the Turkish Qualifications Framework (Republic of Türkiye Ministry of Labour and Social Security, 2025). These two criteria allow for a robust comparison between international standards and national classification practices. The analysis employs descriptive statistics using SPSS 19 and Microsoft Excel. Frequencies and percentages are calculated to examine distributions across variables such as academic field, gender, institutional location, year of university establishment, length of managerial experience, and duration of rectorate. No inferential statistical tests are applied, as the study aims to provide a comprehensive descriptive assessment of the entire population rather than to generalize from a sample.

The findings reveal several notable patterns. First, a substantial majority of foundation university rectors lack formal education in the management field as defined by international standards. According to ISCED-F 2013, 88% of rectors do not hold degrees classified under detailed field 0413 (Management and Administration). When evaluated using Turkey’s National Qualifications Database, 77% of rectors similarly lack credentials that correspond to recognized management qualifications. Taken together, these results indicate that more than three-quarters of Turkish foundation universities are led by individuals who cannot be classified as professional managers under either international or national standards. Second, the disciplinary backgrounds of rectors are highly concentrated outside the management field. Most rectors originate from social and humanities sciences, engineering, and health sciences. While these disciplines provide valuable technical and academic expertise, they do not, in themselves, fulfill the educational requirements for management as a profession as defined by ISCO-08 and ISCED-F 2013. This finding underscores a structural divergence between the professional requirements of senior management roles and the educational profiles of those appointed to such positions. Third, the analysis of temporal variables shows that all rectors completed their higher education after the introduction of ISCO (1958) and ISCED (1976), suggesting that internationally standardized definitions of occupations and education were already established during their academic formation. This temporal alignment implies that a lack of awareness of professional management standards cannot be attributed solely to historical or generational factors. Fourth, gender distribution remains highly imbalanced: 85% of rectors are male, and only 15% are female. Female rectors are predominantly concentrated in Istanbul-based institutions, indicating persistent gender disparities in senior academic management. Regarding experience, while 73% of rectors have accumulated ten years or more of total managerial experience across various roles, only 12% have served as rector for ten years or longer. This suggests that extensive managerial experience does not necessarily translate into long-term tenure in the top executive position. The findings carry important theoretical and practical implications. From a theoretical perspective, the study provides empirical support for the argument that management satisfies the criteria of a profession—systematic knowledge, formal education, ethical standards, and recognized qualifications—yet is not treated as such in senior academic appointments in

Turkey. From a practical standpoint, the results highlight a misalignment between international professional standards and actual governance practices in foundation universities. Rector appointments appear to be influenced by factors other than professional management qualifications, such as academic prestige, disciplinary dominance, or institutional traditions. In conclusion, this study demonstrates that the professionalization of management in Turkish higher education remains incomplete. To enhance effectiveness, efficiency, and international competitiveness, foundation universities should align rector selection processes with internationally recognized occupational and educational standards. More broadly, future research should extend this analytical framework to other sectors and managerial roles, using ISCO and ISCED classifications as a common methodological baseline. Such an approach would contribute to more objective, comparable, and policy-relevant assessments of professional management across occupations and institutional contexts.