



T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ KOORDİNASYON BİRİMİ

## **YUKSEKÖĞRETİM YONETİMİNDE MERİTOKRASİ: AKADEMİSYEN ALGILARI**

**Proje No:** SBA-2021-4260

Genel Araştırma Projesi

### **SONUÇ RAPORU**

#### **Proje Yürütücüsü:**

Prof. Dr. Aydın BALYER  
Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Eğitim Yönetimi

Arzu AKKAYA  
Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Eğitim Yönetimi

Eylül 2021

İSTANBUL



## **ÖNSÖZ**

Araştırma yürütücüsü Prof. Dr. Aydın BALYER ve araştırmacı Arzu AKKAYA tarafından yürütülen 4260 numaralı BAP Genel Araştırma Projesi 18.03.2021 tarihinde kabul edilmiş ve projenin süresi 6 ay olarak planlanmıştır. Bu proje kapsamında, akademisyenlerin meritokrasiye, yükseköğretim yönetiminde meritokrasinin nasıl uygulandığına ve üniversitelerde meritokrasiye dayalı yönetici seçme kriterlerinin ne olduğuna dair görüşleri ortaya konmuştur. Sonuçlara bağlı olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur. Bu proje Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir (proje numarası:4260). BAP projesi kapsamında bu projeyi destekleyen Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne teşekkür ederiz.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET

ABSTRACT

1. GİRİŞ

2. YÖNTEM

3. SONUÇLAR

4. ÖNERİLER

5. KAYNAKÇA

6. EKLER

## ÖZET

Yükseköğretim kurumlarını yönetecek bireylerin seçiminde yaşanan ikilemler nedeniyle bu konu her zaman evrensel olarak tartışmalı bir konu olmuştur. Öte yandan, üniversiteler arasında küreselleşmenin yol açtığı artan rekabet ve kamuya hesap verme sorumluluğu, yönetim kararlarının sürekli gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü üniversite yönetimleri küreselleşen dünyada ayakta kalabilmek için iş dünyasının talep ve beklentilerini dikkate almakla yükümlüdür. Meritokrasinin, öğrenci kabulü, değerlendirmesi ve üniversite personelinin işe alınması dahil olmak üzere bir üniversitenin bir dizi sürecini oluşturması gerektiği bir gerçektir. Bu noktada, yükseköğretimde her pozisyona nitelik açısından en uygun kişilerin liyakat yoluyla işe alınması, gerçek mükemmelliği yakalamak için esastır. Ayrıca, başarıyı hedefleyen bir üniversitede liyakat kurallarını ihlal eden uygulamalar kabul edilebilir bulunmaz (O'Connor vd., 2015). Buna göre, bu araştırma meritokrasinin yükseköğretimde nasıl algılandığı ve uygulandığına ilişkin akademisyen algılarını araştırmayı amaçlamaktadır. Mevcut araştırma, akademisyenlerin yükseköğretim yönetiminde meritokrasiye dair algılarını araştırmak için fenomenolojik bir tasarım içeren nitel bir araştırma yaklaşımıyla yürütülmüştür. Araştırmanın katılımcılarını maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen 2020-2021 akademik yılında Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında görev yapan 11 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Akademisyenlerin yükseköğretim yöneticilerinin seçiminde meritokrasiye ilişkin algılarına dair araştırma sonuçları, *Liyakatsiz Ama Tanıdık, Sahadan Gelen Yönetici, Daha Az Liyakat Daha Çok Geride Kalmışlık* olmak üzere üç tema üzerinden tartışılmıştır.

## ABSTRACT

Meritocracy has always been a universally controversial issue due to the dilemmas while selecting the individuals to manage higher education institutions. On the other hand, increased competition led by globalization among universities and public accountability compels managerial decisions to be constantly reviewed. It is because university managements are liable to take into account the demands and expectations of the business world to survive in the globalizing world. It is a fact that meritocracy is supposed to constitute an array of processes of a university including student admission, assessment, and recruiting university staff. At this point, recruiting the most proper individuals through meritocracy in terms of their quality for each position in higher education is fundamental to accomplish real excellence. Moreover, the practices violating meritocracy are not found acceptable in a university that aspires to excellence (O'Connor et al., 2015). Accordingly, this research aims to investigate the perceptions of academics on how meritocracy is perceived and applied in higher education. The present research was conducted with a qualitative research approach that included a phenomenological design to investigate academics' perceptions of meritocracy in higher education administration. The participants of the research are 11 academics working in higher education institutions in Turkey in the 2020-2021 academic year, selected by the maximum diversity sampling method. Research data were collected through a semi-structured interview form. As for the results, the perceptions of academics on meritocracy in the selection of higher education managers were discussed based on three themes as (1) without merit but familiar, (2) the manager coming up through the ranks, and (3) the less merit the more left behind.

## GİRİŞ

Küreselleşme, eğitim kurumlarının işleyişini etkileyen ana faktörlerden biridir. Küreselleşme, uluslararası düzeyde rekabetin, küresel vatandaşlığın ortaya çıkması ve eğitim kurumlarının beyin göçü gibi çeşitli konularla yüzleşmek zorunda kalmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, küreselleşmenin ideolojik, politik ve ekonomik etkilerini tüm eğitim kurumlarında özellikle yükseköğretimde görmek mümkündür (Maringe, 2010). Küreselleşen dünyada yükseköğretim kurumları hem yurt içinde hem de uluslararası düzeyde varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Bir kurum, hâlihazırda yükseköğretim kurumlarının amaçlarından biri olan uluslararası düzeyde varlığını sürdürmeyi ve kendi çıkarlarını maksimize etmeyi hedefliyorsa, öncelikle yerel politikalarını ele almak zorundadır (Foskett, 2010). Çünkü eğitim ekonomiden, ekonomi siyasetten, siyaset ideolojilerden etkileniyor. Bu nedenle yükseköğretimde yönetici seçimi de birçok faktörden etkilenmektedir. Bunun sebebi, yöneticiler tüm bu süreci yönetmede uzman olmanın yanı sıra hem yerel hem de uluslararası eğitim, siyaset, ekonomi konularında bilgi sahibi olmayı gerektiren bir konumdadır. Buna bağlı olarak, yükseköğretimde yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterler, her zaman tartışmalı bir konu olmuştur çünkü pozisyon, toplumların evrimi ile değişen akademik uzmanlık ve yönetsel beceriler gibi çeşitli nitelikleri zorunlu kılmaktadır. Ancak dünyanın küreselleşmesiyle birlikte bu beceri ve uzmanlık alanları her geçen gün daha da genişlemektedir. Küreselleşen dünyada yöneticilerin algıyı, bilgiyi, çatışmayı, değişimi, imajı, kaliteyi, kariyeri, krizi, performansını, riski, stratejiyi, stresi ve zamanı yönetmeleri beklenmektedir. Bunlarla birlikte, yükseköğretim sistemlerinin, yükseköğretim fırsatlarına erişimi ve okullaşma oranını artırmayı, aynı zamanda eğitimde kaliteyi artırmayı, yenilikçiliği ve yaratıcılığı da desteklemesi gerekmektedir. Yükseköğretimden bir diğer beklenti de bilime ve topluma hizmet etmek ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmektir. Bunlara bağlı olarak yöneticilerin, değişen yönetim rolünün yanı sıra birçok değişen yeni rolü de yerine getirmeleri gerekmektedir.

Bir eğitim kurumunu yönetme yetkisini verecek kişinin seçiminde yaşanan açmazlar nedeniyle eğitim kurumlarında meritokrasi her zaman evrensel olarak tartışmalı bir konu olmuştur. Meritokrasi, servet, aile ilişkileri, sınıf ayrıcalığı, popülerlik, sosyal konum gibi özelliklerden ziyade görev-beceri ve niteliklere, diğer bir deyişle liyakatlere göre atama ve yerleştirmelerin yapıldığı ve sorumlulukların verildiği bir yönetim ve organizasyon sistemidir. veya siyasi güç (Sealy, 2010). Meritokrasinin destekçileri, meritokratik bir toplumda, cinsiyet, etnik köken, geçmiş veya diğer liyakat dışı belirleyicilere bakılmaksızın, her bireyin kendi erdemlerine ve çabalarına bağlı olarak ödüller kazanmak ve geliştirmek için eşit fırsata sahip olduğunu vurgular. Eğitim kurumlarında liyakata gelince, yükseköğretim kurumlarını yönetecek bireylerin seçiminde yaşanan açmazlar nedeniyle her zaman evrensel olarak

tartışmalı bir konu olmuştur. Öte yandan, üniversiteler arasında küreselleşmenin yol açtığı artan rekabet ve kamuya hesap verme sorumluluğu, yönetim kararlarının sürekli gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü üniversite yönetimleri küreselleşen dünyada ayakta kalabilmek için iş dünyasının talep ve beklentilerini dikkate almakla yükümlüdür. Meritokrasinin, öğrenci kabulü, değerlendirilmesi ve üniversite personelinin işe alınması dahil olmak üzere bir üniversitenin bir dizi sürecini oluşturması gerektiği bir gerçektir. Bu noktada, yükseköğretimde her pozisyona nitelik açısından en uygun kişilerin liyakat yoluyla işe alınması, gerçek mükemmelliği yakalamak için esastır. Ayrıca, başarıyı hedefleyen bir üniversitede liyakat kurallarını ihlal eden uygulamalar kabul edilebilir bulunmaz (O'Connor vd., 2015). Üniversiteler resmi organizasyonel prosedürlerinden, şeffaflığından ve meritokrasiden, grup içi kayırmacılık, ağlar veya kişisel inisiyatiflere dayalı olarak alınacak kararları yönlendiren alandan saptığında (Reskin & McBrier, 2000) ve bu, öğrencilerin liyakat sürecine zarar verebilir. kalite yönetim personeli bulmak. Ancak uygulamada üniversitelerde meritokrasiden önce başka değişkenlere öncelik veriliyor olabilir. Bazıları gibi, bağlantıların ve kişisel ilişkilerin toplanması anlamına gelen sosyal sermaye, resmi ve gayri resmi bağlantılar, üniversitelerde işe alım ve yükselmeye hayati öneme sahiptir (Etzkowitz vd., 2000; Bagilhole & Goode, 2001; Sadl, 2009) . Üniversitelerde birçok karar, grupların yumuşak karnı ve gizli işyeri kuralları ile alınır. Buna göre üniversitelerdeki informal ağların işle ilgili süreçleri şekillendirmede rolü vardır (Smith-Doerr & Powell, 2005). Örneğin, İspanyol üniversitelerindeki resmi olmayan sosyal bağlantılar, kariyer gelişimini kolaylaştıran bir unsur olarak düşünülür. Gayri resmi üniversite sistemi, üniversitelerin izlediği eşitlik, şeffaflık ve liyakat uygulamalarına uymadığı için resmi sistemi etkileyen bir faktör olarak yorumlanmaktadır (Montes López & O'Connor, 2019). Üniversiteler, bazı araştırmalara göre Türk eğitim sisteminde sorun olan liyakate dayalı işlemlerden önce diğer faktörleri ön planda tutan yönetsel ve akademik yetersizlikleri bu şekilde gündeme getirebilmektedir (Güçlü vd., 2016; Korkmaz, 2005).

### **Küreselleşme ve Yüksek Öğretim Yönetimi**

Küreselleşme, yükseköğretim kurumları da dahil olmak üzere toplumdaki kurumların çoğunu etkilemektedir. Magrath (2000), küreselleşmenin yükseköğretim üzerindeki etkilerini ekonomik karşılıklı bağlılık, politik demokrasi, piyasa ekonomisi, tüketimcilik, çeşitli alanlarda yeniden yapılanma, örgütlerdeki düz idari yapılar, küresel ekolojik sorunlar, ortaya çıkan küresel çok kültürlü değerler, ve yeni teknoloji aracılığıyla küresel bağlantılılıkla açıklamaktadır. Bu faktörler üniversiteleri araştırma yapmak, eğitim vermek, araştırma bulgularını halka hizmet için kullanmak gibi birçok yönden etkilemektedir. Küreselleşme, özellikle üniversitelerin yönetim boyutunda, yönetimde uluslararası kriterlerin uygulanması, kalite iyileştirme çalışmalarının artırılması, yönetsel kararlara katılımın artırılması, stratejik



planlama, hiyerarşik ve dikey yapıdan etkinlik ve verimliliğe dayalı yatay yapıya geçiş alanlarında etkisini göstermektedir. Üniversiteler arasında artan rekabet ve kamuya hesap verme sorumluluğu, yönetim kararlarının sürekli gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Üniversite yönetimleri, iş dünyasının talep ve beklentilerine daha fazla önem vermekte ve bu doğrultuda işbirliklerini artırmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi ve liderlik bağlamında yöneticilerin rolleri yeniden tanımlanmaktadır (Burgaz & Şentürk, 2008). Çünkü hem toplumda hem de eğitimde ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeleri içeren küreselleşme çağında yöneticilerin geleneksel rolleri yeterli değildir. Yeni gelişmeler yöneticilerin rollerinin değişmesine, rol alanlarının çeşitlenmesine ve iş yüklerinin artmasına neden olmuştur (Gündüz & Balyer, 2013). Buna göre, 21. yüzyılın dijitalleşen ve çok kültürlü küresel dünyasında üniversiteler, özellikle teknolojiyi kapsamlı bir şekilde kullanmak ve üniversite yönetiminde çok kültürlü bir politikaya öncülük etmek gibi temel becerilere ve 21. yüzyılın gerektirdiği diğer becerilere sahip olmayan yöneticilerle artık ayakta kalamaz veya büyüyemez.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumunda eğitim, yükseköğretim kurumlarında görülen bireyler arasındaki ilgi ve yetenek farklılıklarına cevap vermek durumundadır. Eğitim programlarını dar kapsamlı becerilerden üretken ve geniş kapsamlı bilgi ve becerilere yönlendirmek gerekmektedir. Ancak geleneksel programda öğrencilerin düşünme ve problem çözme becerilerini geliştiren bir içerik bulunmamaktadır (Özden, 2002). Eğitimden beklentilerin artması sonucunda eğitim kurumları üzerindeki baskılar da artmıştır. Buna bağlı olarak, okul yöneticilerinden beklenenler çeşitlenmiş ve okul yöneticilerinin değişim ve yeniliklere uyum sağlamaları, güçlendirici, katılımcı, dönüştürücü, kolaylaştırıcı, etik ve eğitim-öğretim lideri olması beklenir hale gelmiştir (Aytaç, 2002).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak yükseköğretimin uluslararasılaşması, girişimci ve özerk üniversite, dijital öğrenme, yaşam boyu öğrenme ve öğrenci merkezli eğitim, yükseköğretim gündemini yoğun bir şekilde meşgul eden önemli faktörlerdir (Odabaşı vd., 2010). Uluslararasılaşma (uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi değişim programlarının uygulanması), dijital öğrenme (ön lisans, lisans ve lisansüstü programların uzaktan eğitim yoluyla açılması), öğrenci merkezli eğitim (öğrencinin aktif olduğu öğretim yaklaşımı, eğitimde bilişim teknolojileri ile etkileşimli uygulamalar) Türk yükseköğretiminde de tanık olunan süreçlerdir. Dolayısıyla, Türk yükseköğretiminin yönetiminde uluslararası kriterlerin uygulanması, kalite iyileştirme çalışmalarının artırılması, stratejik planlama, kamuya hesap verebilirlik, yönetsel kararların sürekli gözden geçirilmesi, iş dünyasının talep ve beklentileri, dikkat ve işbirliği, liderlik önem kazanmıştır.

Küreselleşme süreci ile birlikte faaliyet kârının bir an önce artırılmasını sağlayan ilke ve yönetim politikaları anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Bu anlayışın “şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım, hızlı ve adil yargılama ve yerelleştirilmiş bir yapı” gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Güler, 2003). Küreselleşen dünya ile birlikte zaten birçok faktörden etkilenen yönetsel görevlere verilen sorumluluklar da gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle küreselleşen dünyanın etkisiyle piyasalaşmaya en çok maruz kalan yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin yönetim alanı genişlemektedir. Okul yöneticilerinden beklenenlerin artması, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde liyakat ilkesinin uygulanmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinde hangi özelliklerin bulunması gerektiği, nasıl, kim tarafından ve ne kadar süreyle görevlendirilmesi gerektiği tartışılan konular arasında kendini göstermektedir (Güçlü vd., 2016). Gümüşeli, Hacıfazlıoğlu ve Zagadallin (2012) tarafından Türkiye üniversitelerindeki akademisyenlerle yapılan bir araştırma, akademisyenlerin küreselleşmeye uyum sağlamada dil engeli, bürokratik engeller, kültürel farklılıklar ve finansal zorluklar gibi bazı engellerle karşılatıldığını ortaya koymuştur. Öte yandan Gümüşeli, Hacıfazlıoğlu ve Dalgıç (2010) tarafından Türkiye'deki üniversitelerdeki deneyimleri hakkında görüşülen yabancı akademisyenler, üniversiteler için uluslararasılaşma fikrinin ardından eğitim, yönetim ve pedagoji kavramlarının yeniden yapılandırılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

### **Meritokrasi**

Meritokrasi terimi ilk olarak Young (1958) tarafından “The Rise of the Meritocracy 1870-2033” adlı kitabında kullanılmıştır. Meritokrasi sözcüğü, Latince “meritum” ve Yunanca “kratein” sözcüklerinden türetilmiştir (Yıldırım, 2013; Karagözoğlu, 2013). Meritokrasi fikrine göre bireyler, çaba ve çalışmaları sonucunda toplumsal bir konum ve statü kazanırlar. Başka bir deyişle, meritokrasi, organizasyonun en iyi ve en zekiler tarafından yönetilmesini, organizasyonel kaynakların yetenek ve başarıya dayalı olarak dağıtılmasını ifade eder. Bu şekilde, bireyler örgüt içindeki mesleki konum ve statülerinde, öncelikle çalışmalarının, çabalarının veya liyakatlerinin belirleyici olduğunu kabul ederler (Torun, 2009). Hayes'e (2012) göre liyakat herkese hak ettiğini verir; çaba ve yetenek ödüllendirilirken cehalet ve tembellik cezalandırılır. Saunders (2002), meslekte başarıyı etkileyen temel faktörlerin yetenek ve çaba olduğunu belirtmektedir. Meritokratik sistemlerde, bireyin toplumdaki statüsü, eğitim geçmişine göre belirlenir (Moore, 2004). Sonuç olarak, meritokrasinin, örgütlerin sosyal statüleri veya refahlarından ziyade, eğitim geçmişlerine ve yeteneklerine göre liyakate göre atanan kişiler tarafından yönetilmesi gerektiği yönünde olumlu bir çağrışım olduğu sonucuna varılabilir.

Yapılan çalışmalardan birinde okul yöneticilerinin okul başarısında çok etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca sonuçlara göre eğitim yönetimine ilişkin sorunlar, sistemle ilgili yapısal sorunlara ve işleyiş sorunlarına dayanmaktadır (Korkmaz, 2005). Özdemir (2013) okul yöneticilerinin liyakatinin çalışanlarda bağlılığı ve çabayı artırdığını belirtmekte ve eğitim sistemlerinin başarısı için liyakat sahibi okul yöneticilerinin varlığının şart olduğunu vurgulamaktadır. Ancak Türkiye'de okul yönetiminin profesyonelleşmemiş olması ve yöneticilerin hizmet öncesi eğitim yönetimi alanında eğitim almaması, okul yöneticilerinin deneme yanılma yoluyla ve usta-çırak ilişkisi şeklinde yetiştirilmesine yol açmaktadır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & Karaöse, 2012; Arabacı, Şanlı & Altun, 2015). Farklı bir çalışma da okul yöneticilerinin hizmette yeterli yöneticilik eğitimi almadıklarını göstermektedir (Arabacı, Şanlı & Altun, 2015). Bu nedenle okul müdürlerinin hizmet öncesi yönetsel bilgi ve becerilere ilişkin eğitsel yetersizlikleri gündeme gelmekte ve eleştiri odağı olmaktadır (Güçlü, Şahin, Tabak & Sönmez, 2016; Korkmaz, 2005). Karagözoğlu (2013) liyakatın ne olduğu ve Türk Eğitim Sisteminde yıllardır nasıl değiştiği üzerinde durmuştur. Meritokrasi anlayışının toplumsal gelişmelerden, teknolojiden, toplumsal değişimlerden, kısacası insanların beklentilerinden uzak olmadığı sonucuna varmıştır. Bina yöneticisi olarak görülen okul yöneticilerinin çok daha üstün niteliklere sahip olması gerekmektedir. Gök (2019), eğitim yönetiminde liyakat ilkesine yönelik hem müdürlerin hem de öğretmenlerin algılarını araştırmıştır. Yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin çok çeşitli olduğu sonucuna varmıştır. Bu niteliklerin en önemlileri; eşit olmak, öğretmenlik tecrübesine sahip olmak, mülakatta yeterli olmak, iyi iletişim kurabilmek, alanında uzman olmak, liderlik özelliklerine sahip olmak ve liyakat sahibi olmaktır.

Şimdiye kadar öğretmen ve yöneticilerin liyakat algılarına yönelik çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, Türkiye bağlamında akademisyenlerin liyakat algılarını inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Türkiye'de küreselleşme bağlamında yükseköğretim kurumlarında nasıl bir meritokrasinin yaşandığının ortaya konulması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Akademisyenlerin algılarından yola çıkarak küreselleşmenin gereklilikleri de dikkate alınarak modern liyakat anlayışının ve özelliklerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında köşe taşı konumunda olmaları ve küreselleşmenin eğitime nüfuz etmesiyle rollerini genişletmekten sorumlu olmaları sebebiyle, akademisyenlerin meritokrasi algıları üzerinde durulması gerekli görülmüştür. Buna göre bu araştırma, yükseköğretimdeki akademisyenlerin algılarını araştırmayı, meritokrasi perspektiflerini ortaya çıkarmayı ve mevcut literatür taramasına bağlı olarak yükseköğretimde meritokrasinin nasıl

algılandığını açıklamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmaya aşağıdaki araştırma soruları rehberlik etmiştir:

1. Meritokrasi (liyakata dayalı eğitim yönetimi) akademisyenler tarafından yükseköğretimde nasıl algılanıyor?
2. Yükseköğretimde yönetici seçiminde meritokrasi (liyakata dayalı eğitim yönetimi) dikkate alınıyor mu?
3. Liyakata dayalı bir yönetim anlayışı çerçevesinde yükseköğretim yöneticilerinde aranan nitelikler nelerdir?

Özetle, bu çalışma meritokrasinin çağdaş yönlerini keşfetmeyi, akademisyenlerin algılarına dayalı bir meritokrasi tanımını ortaya koymayı ve mevcut sistemde meritokrasinin gerekliliklerini tartışmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın, meritokrasinin önemini ortaya çıkararak bir bakış açısı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu noktada yükseköğretim kurumlarının eğitim, atama ve değerlendirme süreçlerinin düzenlenmesi açısından Yükseköğretim üst yöneticileri, yükseköğretim alanında politika geliştirenler ve üniversite yöneticilerinin araştırma sonuçlarından yararlanmaları beklenmektedir. Yine bu araştırmada elde edilecek sonuçların yükseköğretim yönetim sisteminin iyileştirmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, yükseköğretim yöneticilerinin rollerinin, işlevlerinin ve seçilme kriterlerinin belirlenmesine katkı sağlayabilecek. Dahası, yönetici seçme aşamasında karşılaşılan zorlukların ortaya konulması suretiyle ülkemizde yükseköğretim alanıyla ilgili karar vericiler, politika geliştirenler, akademisyenler ve akademik ve idari plan ve program yürütücüleri arasında bir farkındalık yaratılabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada elde edilecek olan sonuçlar üniversiteler için takip edilecek olan yönetici belirleme kriterleri ve yönetici seçme sürecine referans olabilir. Bu da üniversitelerde niteliğin artırılması sürecine katkı sunabilir. Neticede nitelikli yöneticilerin etkisiyle artan bu kalite ile üniversitelerde yetiştirilecek olan nitelikli insan gücün küresel rekabete katılarak Türkiye Cumhuriyeti'nin özellikle belirlemiş olduğu 2023 kalkınma hedeflerine katkı sağlaması mümkün olabilecektir.

Bu projenin yürütülmesiyle birlikte, ülkemizdeki yükseköğretim örgütlerindeki mevcut yönetici belirleme süreçlerine, sahada aktif görev yapan akademisyenler aracılığıyla ışık tutulmuş olacaktır. Eğitim örgütlerinin yöneticilerinin seçimi süreçlerinde ve işleyişinde zorluklar yaşanıp yaşanmadığına ve meritokrasinin uygulanmasında yaşanan sıkıntılara yönelik tartışmalar devam etmektedir. Fakat yükseköğretim örgütlerinde yönetim ve yönetici seçme süreçlerini araştıran çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu sebeple, mevcut çalışma yükseköğretim örgütlerinde meritokrasi uygulamalarını ve eğitim örgütlerinde yöneticilerden

beklenen nitelikleri ortaya koyacağı için önemli kabul edilmektedir. Bu çalışma, yükseköğretim örgütlerinin değişen ve küreselleşen ülke koşullarını da göz önünde bulundurarak, yöneticilerden beklenen niteliklerin belirlenmesi, yönetici seçme süreçlerinin yapılandırılması ve meritokrasi uygulamalarının daha çok desteklenmesinin ülkemiz yükseköğretim yönetiminin gelişimine ve iyileştirilmesine katkı sunabileceği için önemlidir. Bu araştırma, yükseköğretim örgütlerinde meritokrasi uygulamalarına dair akademisyenlerin görüşlerini ve deneyimlerini göz önünde bulundurarak bir sonuca varmayı amaçladığı için önemlidir. Böylelikle, projenin çıktıları sayesinde yükseköğretim yönetiminde sürdürülmesi ya da geliştirilmesi gereken yönleri açığa çıkaracak ve dolayısıyla proje çıktıları yükseköğretim yönetiminde iyileşmeye katkı sağlayabilecektir. Buna ek olarak, proje çıktıları yükseköğretim yöneticilerinden beklenen nitelikler hakkında akademisyen görüşlerini ortaya koyacaktır. Dolayısıyla, proje çıktılarının ülkemizdeki yükseköğretim örgütlerinin hızlı değişen koşullara ayak uydurabilmesi ve günceli yakalayabilmesi adına hangi yönetici niteliklerinin daha gerekli olduğu hususunda katkı sağlaması beklenmektedir. Böylelikle, proje çıktılarının yükseköğretim yöneticileri belirlenirken atılacak adımlar ve gözetilecek kriterler noktasında hem uygulamalara hem de literatüre fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, proje çıktılarının yönetim ve liderlik süreçleriyle ilgili eğitimlerin içeriğinin planlanmasına da katkı sağlaması beklenmektedir.

Yine bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, yükseköğretim yöneticilerinin rollerinin ve niteliklerinin yeniden belirlenmesi amacıyla hizmet edebilecektir. Bu araştırma sonuçları aynı zamanda yükseköğretim yöneticilerinin seçilmesi alanında politika geliştirenlere sağlıklı ve işlevsel politikalar üretmeleri sürecinde yol gösterici veriler ortaya koyabilecektir. Bu verilerle yükseköğretim politikası geliştiren karar vericiler, üniversite, fakülte, yüksekokul ve program yöneticileri kendilerini değerlendirme fırsatı bulabilirler. Bu araştırma bulguları sonucunda yapılacak güncellemeler ve düzenlemelerle yükseköğretim örgütlerinin yönetim ve yönetici seçme süreçlerinde ortaya çıkan zorluklara ve eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkileyen yönetici seçme uygulamalarına karşı yapılacak düzenlemeler ve değişikliklerle yükseköğretim örgütlerinde yönetici seçme sürecinde kalitenin artırılması sağlanabilecektir. Proje çıktıları, literatürdeki daha önce yapılan çalışmalara da yer vererek hem mevcut durumla ilgili, hem de bundan sonra yapılacak çalışmalarla ilgili bütüncül bir tartışma ortaya koyarak, ülkemiz yükseköğretim yönetim sisteminin gelişimi, yükseköğretim yöneticilerinin seçilme sürecinin geliştirilmesi ve yükseköğretim yöneticilerinde olması gereken nitelikler üzerinde durulması yoluyla uzun vadede ülkemizin kalkınma hedeflerine katkıda bulunabilecektir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırma tasarımı**

Mevcut araştırma, akademisyenlerin yüksek öğretim yönetiminde meritokrasi ile ilgili algılarını araştırmak için fenomenolojik bir tasarım içeren nitel bir araştırma yaklaşımıyla yürütülmüştür. Nitel araştırma yaklaşımı, genelleme yapmaktan kaçınarak araştırmacıların konularını içerik bolluğu içinde geniş bir perspektiften incelemesine olanak tanır (Cresswell, 2007; Merriam & Tisdell, 2015). Smith (2011, s.2), “fenomenoloji çalışmaları, ilgili deneyim koşullarının sunumu ile birlikte birinci kişinin bakış açısından bilinçli deneyimlere göre düzenlenir” diyor. Buna paralel olarak, mevcut fenomenolojik çalışmada, Türk yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin yükseköğretim yöneticilerinin seçiminde meritokrasi ile ilgili algılarının ne olduğu araştırıldı.

### **Çalışma grubu**

Araştırmanın katılımcılarını maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen 2020-2021 akademik yılında Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında görev yapan 11 akademisyen oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin seçilmesinin sebebi, araştırmacıların konuyu olabildiğince farklı açılardan sunmak istemesidir (Bailey, 1994).

### **Verilerin toplanması ve analizi**

Araştırma verileri görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Görüşme formu akademisyenlerin meritokrasiye ilişkin algıları ve yaşanmış deneyimleriyle ilgili açık uçlu dört ana sorudan oluşmuştur. Katılımcılara mevcut çalışmanın amacı hakkında bilgi verilecek ve araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Her görüşme yaklaşık olarak 20-30 dakika sürmüştür. Görüşmeler katılımcıların izni alınarak kayıt altına alınmıştır. Katılımcılar araştırma süreci hakkında bilgilendirilmiş ve verdikleri bilgilerin gizli tutulacağı garanti edilmiştir. Katılımcılara çalışmanın amaçlarını özetleyen görüşme protokolünün bir kopyası verilmiş ve onlardan katılmaya gönüllü olduklarına dair onay formunu imzalamaları istenmiştir.

Görüşmeler yapıldıktan sonra, ses kayıtları ve saha notları yazıya dökülmüştür. Toplanan verileri analiz etmek için ise, (1) verilerin genel anlamını keşfetme; (2) (en) verileri kodlamak (Saldaña, 2009); ve (3) temaların belirlenmesi (Creswell, 2012) aşamaları izlenmiştir. Verilerin kodlanması ve analizi aşamasında NVIVO analiz programından destek alınmıştır.

### **Güvenilirlik ve geçerlik**

Bu çalışmada güvenilirliği ve geçerliği sağlamak için çeşitli önlemler alınmıştır. İlk olarak, görüşme soruları hazırlanırken, araştırmanın iç geçerliliğini en üst düzeye çıkarmak için bağlamsal bir çerçeve oluşturmak amacıyla mevcut literatür incelenmiştir. Ardından, görüşme

soruları içerik geçerliliğini sağlayabilmek için incelenmek üzere üç alan uzmanına gönderilmiştir. Bu uzmanların önerileri doğrultusunda sorular yeniden gözden geçirilmiş ve görüşme formuna son şekli verilmiştir. İkinci olarak, görüşme sorularını katılımcılara yönlendirerek ve katılımcıların cevaplarına müdahale etmeden görüşmeleri kaydederek hem kolaylaştırıcı hem de dinleyici rolünün oynanması hususunda gereken yapılmıştır. Ayrıca, katılımcıların araştırmanın gizliliğinden emin olarak mülakat sorularına derinlemesine cevaplar vermeleri hususunda gerekli özen ve çaba gösterilmiştir. Katılımcılara ayrıca isimlerinin gizli tutulacağı ve dış geçerliliği artırmak için düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri için gerçek isimleri yerine takma isimlerin kullanılacağı bildirilmiştir. İşyerinde güç ilişkilerinin olası etkisini önlemek için görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri bir yerde yapılmıştır. Ayrıca katılımcılarla uzun vadeli etkileşimlerle güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

## SONUÇLAR

1. Analiz sonucunda üç temaya ulaşılmıştır: *Liyakatsiz Ama Tanıdık, Sahadan Gelen Yönetici, Daha Az Liyakat Daha Çok Geride Kalmışlık*.
2. Bulgular, neredeyse tüm katılımcıların Türk üniversitelerinde liyakat dışı bir yönetici seçme sistemini deneyimlediğini göstermektedir. Katılımcıların çoğu, Türkiye'deki üniversitelerdeki yöneticilerin sosyal ağlar ve siyasi bağlantılar gibi akademik olmayan referanslara göre seçildiğini belirtiyor.
3. Yükseköğretim kurumlarında yönetim seçim sürecinde baskın grup ve parti üyeliği ile uyumlu olma gibi sübjektif kriterlerin dikkate alındığını belirtmektedirler.
4. Çalışmanın temalarından biri olan *Liyakatsiz Ama Tanıdık, siyasi yakınlık, üniversitede gruplaşma ve adam kayırma* olarak 3 kategoriye içermektedir.
5. Elde edilen bulgulara göre, yükseköğretim kurumlarında yöneticiler liyakat dikkate alınmaksızın sosyal yakınlık esas alınarak seçilmektedir.
6. İkinci tema olan *Sahadan Gelen Yönetici* altında üç kategori bulunmaktadır: *uluslararası bir bakış açısı, saha deneyimi ve organizasyonel iklimi aşinalık*.
7. Elde edilen bulgulara göre, katılımcılar yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerde alanında uzmanlığa, yönetim deneyimine sahip olmaya ve üniversite politika ve hedeflerini benimsemeye büyük önem vermektedirler.
8. *Daha Az Liyakat Daha Çok Geride Kalmışlık*, yönetici seçiminde liyakat eksikliği nedeniyle yükseköğretim kurumlarının dünya üniversiteleri ile rekabet etmede zorlandığını ortaya koymaktadır.

9. Tema, *hedeflere ulaşamama* ve *uluslararası rekabet edememe* olarak iki kategori içermektedir. Bulgular, üniversitelerde yönetici seçim süreçlerinde liyakat ilkesinin dikkate alınan ilk faktör olmadığı gerçeğini vurgulayarak bu temaları ortaya koymaktadır.
10. Üniversitelerde yönetici olarak seçilmek için sosyal sermaye veya gayri resmi ağlar gibi diğer kriterler meritokrasiden önce gelmektedir. Ancak bu durum, uluslararası üniversiteler arası rekabette Türkiye'deki üniversiteleri geride bırakmaktadır.

## ÖNERİLER

### Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmanın katılımcıları sadece devlet üniversitesi akademisyenleridir. Daha sonraki çalışmalarda, bütüncül bir bakış açısı kazanmak ve üniversitelerin yönetici seçiminde nasıl göz önünde bulundurduğuna dair gizli detayları keşfetmek için vakıf üniversitesi
2. Yine bu araştırma devlet üniversitelerinde yürütülmüştür. Benzer bir araştırma vakıf üniversitelerinde de yürütülüp varsa değişen eğilimlere bakılabilir.
3. Başka bir araştırma farklı bölge ve illerdeki devlet veya vakıf üniversitelerinde yapılabilir.
4. Araştırmanın katılımcıları sadece devlet üniversitesi akademisyenleridir. Benzer bir araştırma devlet üniversitelerinde çalışan yöneticilerle yapılabilir.
5. Araştırmanın katılımcıları sadece devlet üniversitesi akademisyenleridir. Benzer bir araştırma vakıf üniversitelerinde çalışan yöneticilerle yapılabilir.
6. Bir başka araştırma ile üniversite yönetimlerinde meritokrasıyla ilgili ne gibi çalışmalar yapılması ve ne tür önlemler alınması gerektiği araştırılabilir.
7. Bu araştırmanın sonuçları sadece Türkiye'deki devlet üniversitelerinin yönetimlerindeki mevcut durumu ortaya koymaktadır. Mevcut durumun sebeplerini araştıran başka bir çalışma yapılabilir.
8. Bu araştırmanın bağlamı sadece Türkiye'deki devlet üniversitelerini kapsamaktadır. Benzer ve daha kapsamlı bir çalışma başka ülkelerde de yapılabilir. Türkiye ve diğer ülkeler arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.

### Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin meritokrasie dair algılarını dikkate alarak, yükseköğretim alanında politika geliştirenler ve karar vericiler, YÖK ve devlet üniversitelerinin, yönetici seçmede karşılaşılan liyakatsiz uygulamaları önlemek adına bazı yönetici seçme aşamalarında değişiklik yapabilirler.



2. Devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin meritokrasiye dair algılarını dikkate alarak, yükseköğretim alanında politika geliştirenler ve karar vericiler, YÖK ve devlet üniversitelerinin, yönetici seçmede karşılaşılan liyakatsiz uygulamaları önlemek adına bazı yöneticilik için gerekli asgari kriterlerde değişiklik yapabilirler.
3. Araştırma sonuçları yükseköğretim politikacıları, karar vericileri, YÖK ve üniversiteler tarafından daha sağlıklı politikalar üretebilmek için kılavuz olarak kullanılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 159-175.
- Arabacı, İ., Şanlı, Ö., & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. İçinde, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, pp. 59–64, 16–17 Mayıs.
- Bailey KD 1994. *Methods of social research* (4th ed). New York, NY: The Free Press.
- Burgaz, B. & Şentürk, İ. (2008) Küreselleşmenin eğitim fakültelerinin yönetim boyutundaki etkileri. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (19) 270-278
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J.W. (2012). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Etzkowitz, H., Kemelgor, C., & Uzzi, B. (2000) Athena unbound: The advancement of women in science and technology. Cambridge, UK: CUP.
- Foskett, N. (2010). Global markets, national challenges, local strategies: the strategic challenges of internationalization. In F. Maringe and N. Foskett (Ed). *Globalisation and internationalisation in higher education: Theoretical, Strategic and management perspectives*. London: Continuum Int'l Publishing group.
- Gök, R. (2019). Türk Eğitim Sisteminde Liyakat (Meritokrasi) Esaslı Eğitim Yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52) , 39-64 . doi: 10.21764/maeuefd.543883
- Güçlü, N, Şahin, F, Tabak, B. & Sönmez, E. (2016). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 36 (1) , 0-0 . Retrieved from <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/issue/29791/320337>
- Güler, B.A. (2003). Devlet Reformu Sorunu. Liberal Reformlar ve Devlet . Sempozyum Bildirileri. KİGEM Kamu İşletmeciliğini Geliştirme Merkezi. Yayına Hazırlayan. A.Güneşer Demirci. Ankara: Kardelen Ofset.
- Gümüşeli, A. İ. & Hacifazlıoğlu, Ö., & Dalgıç, G. (2010). La transición hacia un nuevo escenario académico: historias narrativas de académicos extranjeros que trabajan en universidades turcas [Transition to a new academic setting: Narrative stories of

- foreign academics working at turkish universities]. *Revista de curriculum y formación del profesorado*. 14(3), 99-116.
- Gümüşeli, A. İ., Hacıfazlıoğlu, O., & Zagudillin, M. (2012). L'internationalisation de l'enseignement supérieur en Turquie: motivations des enseignants, obstacles et résistances aux changements. [Implementation of Change at The Local Level: Motivations For Internationalization of Higher Education Among University Lecturers in Istanbul, Turkey]. *Carrefours de l'éducation*. (In Press)
- Gündüz, Y., & Balyer, A., (2013). Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleřtirmeleri Gereken Roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 13, 45-54.
- Hayes, C. (2012) *Twilight of the Elites: America After Meritocracy*. New York: Crown Publishing Group.
- Karagözoğlu, A.A.(2013). Eğitim Kurumları Yöneticisi Yetiřtirme ve Atamada Meritokrasi. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Magrath, C. P.(2000) Globalization and its Effects on Higher Education Beyond the Nation-state, *Higher Education in Europe*, 25:2, 251-258, DOI: [10.1080/713669255](https://doi.org/10.1080/713669255)
- Maringe, F. (2010). The meaning of globalisation and internationalisation in Higher Education: Findings from a world survey. In F. Maringe and N. Foskett (Ed). *Globalisation and internationalisation in Higher education: Theoretical, Strategic and management perspectives*. London: Continuum Int'l Publishing group.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Montes López, E., & O'Connor, P. (2019). Micropolitics and meritocracy: Improbable bed fellows? *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 678-693.
- Moore, R. (2004). *Education and society: Issues and explanations in the sociology of education*. Cambridge, England: Polity Press.
- Odabaşı, F., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S. ve Mısırlı, A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 127-142.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde dönüşüm: Eğitimde yeni değerler* (4. baskı), Ankara: PEGEMA Yayıncılık.
- Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(1), 99-117.

- Reskin, B. F., & McBrier, D. B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65, 210–33.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Saunders, P. (2002). Reflections on the meritocracy debate in Britain: a response to Richard Breen and John Goldthorpe<sup>1</sup>. *The British journal of sociology*, 53(4), 559-574.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*. 25(3), 184 – 197.
- Smith, D.W. (2011). Phenomenology. In EN Zalta (ed). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Stanford, CA: The Metaphysics Research Lab.
- Smith-Doerr, L. & Powell, W. W. (2005). Networks and economic life. In *The handbook of economic sociology* (2. edition), N. Smelser and R. Swedberg (eds), pp. 379–402. Princeton: Princeton University Press.
- Torun, Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin terazisi mi yoksa bir adalet illüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99.
- Yıldırım, M.(2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2)
- Young, M. (1958). *The Rise of the Meritocracy 1870-2033: An essay on education and society*. London: Thames and Hudson

## **EKLER**

### **Ek 1: Görüşme Soruları**

1- Meritokrasi/Liyakat nedir?

o Üniversitelerde yönetici seçiminde meritokrasi/liyakat ne kadar önemlidir?

2- Son yıllarda yaşanan toplumsal, ekonomik, teknolojik ve küresel değişiklikler üniversiteleri nasıl etkiledi?

o Üniversitelerdeki yöneticilerin rollerinde bu değişikliklerden dolayı nasıl bir değişiklik olduğunu düşünüyorsunuz?

o Bu değişiklikler üniversite yönetimlerinde meritokrasinin/liyakatin önemini açığa çıkarmakta mıdır? Nasıl?

3- Üniversitenizde yöneticiler (bölüm başkanları veya dekanlar) neye göre seçilmektedir ?

o Dikkate alınan kriterler var mıdır? Varsa (resmi kriterler dışında), neler?

o Sizce yöneticiler seçilirken meritokrasi (liyakat usulü) ne kadar göz önünde bulundurulmaktadır?

4- Sizce üniversitelerde meritokrasiye göre göreve gelen yöneticilerde bulunması gereken belli özellikler nelerdir?

o Kendi yöneticilerinizi bu kriterlere göre nasıl değerlendirirsiniz?

## EK 2: YAYINLAR

<b>Uluslararası Konferans Bildirisi</b>	AKKAYA, A., & BALYER, A. (2021). Meritocracy at Higher Education Management Academics Perceptions. Presented at the ECER 2021 – the European Conference on Educational Research .
<b>Ulusal/Uluslararası Makale</b>	Proje sonuçları, 2 yıl içinde BAP Birimi tarafından belirlenen esaslara uygun bir dergide makale olarak yayımlanacaktır.