

Yükseköğretim kurumlarının yönetiminde atanmış- seçilmiş rektör ikilemi: Uluslararası sıralamalar ışığında bir değerlendirme

Bahadır Battal¹  Gökhan Arastaman² 

Basyuru/Submitted
27 Tem / Jul 2024
Kabul/Accepted
11 Eki / Oct 2024
Yayın/Published
30 Kas / Nov 2024

<https://doi.org/10.59320/alanyazin.1523208>

Öz: Bu araştırmanın amacı yükseköğretim üst yöneticilerinin göreve gelme usulünde kullanılan seçim veya atama yöntemlerinin önemini uluslararası sıralamalar ışığında tartışmak ve yükseköğretimde yönetim sistemlerinin inşası için yeni bir bakış açısını tartışmaya açmaktır. Bu amaçla doküman inceleme yönteminden yararlanılarak Türkiye’de atama ve seçim yöntemlerinin kullanıldığı farklı dönemlerde üniversitelerin uluslararası sıralamalarındaki başarıları ile dünyadaki çeşitli ülkelerin uluslararası sıralamalarda toplam ve oransal üniversite sayısı bakımından ilk beşte yer alan ülkelerde kullanılan üst yönetici belirleme yöntemleri incelenmiştir. Ayrıca bir örgütün paydaşlar dengesini temel unsur olarak kabul eden bir ekonomi-politik yaklaşım yükseköğretim kurumlarına uyarlanmıştır. Araştırma bulgularına göre sıralama açısından bakıldığında yükseköğretim yönetiminde yükseköğretimin iç ve dış paydaşlarını yönetim süreçlerine dâhil etmeyi başarmış ülkelerin hem toplam üniversite sayısı hem de oransal bakımdan uluslararası sıralamalarda ilk beşte yer aldığı görülmüştür. Bu bağlamda mevcut çalışmada önerilen yükseköğretimin yönetiminde dar koridor yaklaşımı göz önünde bulundurularak iç ve dış paydaşların dengesinin gözetildiği yönetim modelleri üzerinde çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yükseköğretimde atama, Yükseköğretimde seçim, Rektör atama ve seçimi, Yükseköğretimin yönetimi, Yükseköğretim politikaları.*

Derleme Makalesi
Review Article

Alanyazın
Eğitim Bilimleri
Eleştirel İnceleme Dergisi
CRES Journal
Critical Reviews in
Educational Sciences
2024, 5/2

The dilemma of appointed or elected rectors in higher education: An evaluation based on global university rankings

Abstract: The aim of this research is to discuss the significance of the election or appointment methods used in the selection of senior administrators in higher education in light of international rankings, and to introduce a new perspective on the construction of governance systems in higher education. For this purpose, utilizing the document analysis method, the international ranking performance of universities in Turkey during different periods when election and appointment methods were used has been examined. Additionally, the methods for selecting senior administrators in the top five countries, in terms of total and proportional number of universities in international rankings, have been analyzed. Additionally, an economic-political approach that considers the balance of stakeholders as a fundamental element has been adapted to higher education institutions. According to the research findings, in terms of rankings, it has been observed that countries that have succeeded in including both internal and external stakeholders of higher education in their governance processes are positioned in the top five of international rankings, both in total number of universities and proportionally. The current study suggests that research should be conducted on governance models that consider the balance of internal and external stakeholders, taking into account the narrow corridor approach to the governance of higher education.

Keywords: *Appointment in higher education, Management of higher education, Selection in higher education, Higher education policies, Vice -chancellor, Chancellors and rectors.*

Battal, B., & Arastaman, G. (2023).
Yükseköğretim kurumlarının yönetiminde
atanmış-seçilmiş rektör ikilemi:
Uluslararası sıralamalar ışığında bir
değerlendirme. *Alanyazın*, 5(2), 123-137.

Okul Yöneticileri Derneği
e-ISSN: 2718-0808

¹ MEB, bhdbrttl@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0545-5464

² Doçent Doktor, Hacettepe Üniversitesi, gokhanarastaman@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4713-8643

Giriş

Yönetim süreçlerine ilişkin düzenlemeler toplumsal hayatın bütünü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yükseköğretim kurumları üzerinde de etkisi yadsınmaz süreçlerdir (Kennedy, 2003). Türkiye bağlamında düşünüldüğünde de yükseköğretim bütünüyle bir tartışma konusu olduğu kadar (Günel, 2006), yükseköğretimin yönetimi de problemlerin sürekli tartışıldığı ancak etkili ve uzlaşılı sağlayan bir çözüme ulaşılamayan bir konu olarak ön plana çıkmaktadır (Çelik ve Gür, 2014). Söz konusu yükseköğretimin yönetimi olduğunda tartışmaların en çok öne çıkan başlıkları arasında ise üniversiteler üzerindeki politik baskılar (Baştürk, 2011) ve üst yöneticilerin göreve gelme usulleri bulunmaktadır (Kavili-Arap, 2011).

Yükseköğretimin yönetimine ilişkin tartışmalar geçmişte Hong Kong, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerde de gündeme gelmiştir (Kennedy, 2003). Ancak bu ülkelerde gerçekleştirilen reformlar neticesinde yönetimde üst yöneticilerin göreve gelme usullerinde seçim yöntemlerinden vazgeçilerek kurul ataması yönteminin benimsendiği görülmektedir (Fielden, 2008; Nyborg, 2003). Türkiye’de ise “rektör” ifadesi ile nitelenen yükseköğretim üst yöneticileri 2016 yılına dek seçimle göreve gelirken; 2016 yılından itibaren önce Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ataması ile 2019 yılından itibaren ise doğrudan Cumhurbaşkanlığı ataması ile göreve gelmektedirler (Gidiş vd., 2024). Konuya ilişkin Türkiye’de yürütülen tartışmalarda ise yükseköğretimin iç paydaşları çoğunlukla seçim yönteminin benimsenmesinden yana tavır almaktadırlar (Atılgan vd., 2022). Nitekim Türkiye’de yükseköğretimin yönetiminde kurumsal özerkliğin ön planda olduğu yıllarda seçim usulünün, kurumsal özerkliğin göz ardı edildiği yıllarda ise atama usulünün benimsendiği görüşü hâkimdir (Erat, 2019). Bu bağlamda uluslararası metinler bakımından da bir standardın olmadığı ileri sürülebilir. Avrupa Üniversiteler Birliği, üst yöneticinin, üniversitenin kendisi tarafından belirlenmesini, idari özerkliğin bir ölçütü olarak vurgularken (Estermann vd., 2011); OECD’nin (2003) yükseköğretimde özerklik kriterlerinde üst yöneticinin göreve gelme yöntemine ilişkin bir ibareye rastlanmamaktadır.

Türkiye’de yükseköğretim üst yöneticilerinin seçim veya atama ile göreve gelmesi yöntemine ilişkin tartışmalar son dönemde 2021 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi’nde yapılan rektör ataması ile hızlanmış görünmektedir (Türkoğlu, 2021). Yaşanan tüm tartışmalar neticesinde yürütülen bir çalıştay sonucunda da üniversitelerde üst yöneticinin yönetilenlerin rızasını yansıtan bir seçim usulü ile göreve gelmesi gerektiği belirtilmektedir (Atılgan vd., 2022). Ancak dünyadaki örnekler incelendiğinde birçok ülkede seçim yöntemlerinin terk edilerek atama yöntemlerinin benimsendiği görülmektedir (Aktan, 2009; Fielden, 2008; Nyborg, 2003). Diğer yandan 1990’lı yıllardan itibaren dünyada yürütülen bu tartışmalarda yükseköğretimin yönetimine ilişkin tartışılan konular üst yöneticinin göreve gelme yönteminden ziyade yönetimde sorumlulukların dağılımı ve hesap verebilirlik (Kennedy, 2003), akademik özgürlük ve özerklik (Karadağ, 2021), kurumsal kültür inşası (Standler, 2000) ve finansman modelleri üzerinedir (Adam, 2020; Benito vd., 2019). Yükseköğretim yönetimine ilişkin tartışmaların dünyadaki örnekleri de farklı biçimlerde isimlendirilen (Vice-chancellor, chancellor, president, rektör) üst yöneticilerin hangi yöntem ile göreve geldiklerinden ziyade demokratik bir örgütsel kültürün inşası üzerinde durmaktadır (Fielden, 2008; Karadağ, 2021; Şimşek, 2018).

Yükseköğretimin yönetimine ilişkin reformların odak noktaları

Özellikle 2000’li yıllardan itibaren Avrupa’da Bologna süreci ile hızlanan yükseköğretimde reform hareketleri şeffaflık, rekabet edebilirlik ve karşılaştırılabilir sistemler kurmak amacıyla yürütülmüştür (Erdoğan, 2014). Bu reform hareketlerinin temelinde yükseköğretim kurumlarının hükümetler ile ilişkisi, dış kontrol unsurlarının artırılması ve ülke ekonomisine katkı gibi başlıklar ön plana çıkmıştır. Ayrıca reformlara sebep olan temel anlayışlardan bir diğeri de üniversitelerin artık eskisi gibi kendi çevrelerinden soyut, elit kurumlar olmak yerine hem kurum içi hem de dışarıdan çeşitli taleplerle çevrelediği düşüncesidir (Kennedy, 2003). Diğer yandan yapılan reformların genelinde “daha az yönetim, daha çok yönetim” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir (Frederickson, 1999).

21. yüzyılla birlikte hızlanan yükseköğretim reformları öncesinde Avrupa ülkelerindeki geleneksel anlayış yükseköğretimde rektörün ve tüm üst yöneticilerin seçimle göreve getirilmesi şeklindedir (Sewerinsky, 1992). Ancak yapılan reformlar neticesinde bu geleneksel anlayıştan vazgeçilerek yükseköğretim üst yöneticilerinin seçim yerine atama sistemi ile göreve getirilmesi anlayışı benimsenmiştir (Çelik ve Gür, 2014). Dolayısıyla reformlar neticesinde günümüzde artık özellikle OECD ülkelerinde yükseköğretim üst yöneticileri büyük oranda çeşitli atama sistemleri yoluyla göreve gelmektedirler (de Boer ve File, 2009).

Her ne kadar yükseköğretim üst yöneticisinin atama sistemi ile göreve getirilmesi esas benimsenmiş olsa da esasen tüm dünyada karma bir sisteme doğru gidildiği de ileri sürülebilir. Girişimci model olarak isimlendirilen bu karma yönetim sisteminde, yükseköğretim kurumları çoğunluğu üniversite dışından olan üyelerden oluşan bir yönetim kurulunun ataması neticesinde göreve gelen bir yönetici, üniversitenin mali ve idari yönetiminden sorumludur. Diğer yandan çoğunluğu üniversite içerisinden gelen bir

senatonun seçimi ile belirlenmiş bir diğer lider ise akademik yönetimi üstlenmektedir (Günel, 2006). Dolayısıyla reformların üniversiteye atama sistemlerinin yanında dışarıdan yönetici üyelerin de girişini desteklediği sonucuna ulaşmak mümkündür (Gürüz, 2004). Ancak seçimden atamaya doğru gidilen bu süreçte ülkelerin merkezi hükümetlerinin etkisinin arttığını düşünmek de yanlış olacaktır. Çünkü de Boer ve File'a göre (2009) tüm bu reform hareketlerinin odaklandığı bir diğer nokta yükseköğretimin yönetiminde merkezi hükümetin hâkimiyetinin sınırlanarak aracı kurumların koordinasyon ve kalite kontrolü sağladığı bir yapıya geçiş yapılmasıdır.

Seçim ve atama sistemlerinin yarattığı sorunlar

Yükseköğretimde üst yöneticinin belirlenmesinde kullanılan atama veya seçim yöntemlerinin her ikisinin de beraberinde birtakım sorunlar getirdiği ileri sürülebilir. Örneğin Szyliowicz'e göre (1994) yükseköğretim üst yöneticilerinin, akademisyenlerin katılımı ile gerçekleştirilen bir seçim neticesinde göreve gelmeleri ciddi problemlere sebep olmaktadır. Diğer yandan Tekeli'ye göre de (2010) Türkiye'de Yüksek Öğretim Kurulu'nun (YÖK) kurulmasına sebep olan süreçlerden biri olarak üniversitelerdeki üst yönetici seçimlerinin kurum içinde bölünmelere yol açması gösterilmektedir. Nitekim özellikle 1960-1980 arasında yükseköğretim üst yöneticilerinin seçimle göreve gelmeleri, ideolojik bir kamplaşmaya ve aşırı politize olmuş üniversitelerin varlığına sebep olmuştur (Demir, 2008).

Erdoğan ve Esen (2014) tarafından yükseköğretim kurumlarında rektörlerin seçimle işbaşına geldikleri dönemde yapılan araştırmada rektörlerin sosyo-demografik özellikleri incelenmiş ve Türkiye'deki üniversitelerde yer alan rektörlerin %51'inin tıp ve mühendislik alanlarından geldikleri saptanmıştır. Dolayısıyla bir üniversitede tıp fakültesi bulunduğu seçim sistemi neticesinde büyük olasılıkla o fakülteden bir rektör seçilmekte ve "tıpçı rektör" olgusu hâkim hale gelmektedir (Aktay, 2003). Seçim sisteminin bu şekilde tek bir fakülteyi güçlü hale getirmesi 1946 yılında fark edilmiş ve 1981'e kadar sürecek olan yasal bir düzenleme ile rektörün her seçim döneminde farklı bir fakülteden olması gerektiği belirtilmiştir (Erat, 2019).

Yükseköğretim üst yöneticisinin belirlenmesinde seçim sisteminin getirdiği bir diğer sorun olarak ise seçimin üniversite içerisinde popülizme yol açması dile getirilmektedir (Visakorpi vd., 2008). Çünkü adayların seçim öncesi dönemde öğretim üyelerine birer seçmen olarak yaklaşarak onların ilgilerine odaklanmaları ve örgütsel etkililikten ziyade seçmen ilgilerinden hareketle popülist yaklaşımlar sergileme riskleri bulunmaktadır. Rektör olduktan sonraki süreçte ise kadro dağılımları ve özlük hakları gibi konularda oy veren ve vermeyen ayrımlarının yapılması seçim sistemine yönelik eleştirilerin temelinde yer almaktadır. Son olarak seçilmiş bir üst yöneticinin kendisini seçimden gelen meşruiyeti dolayısıyla çok güçlü hissetmesi de yönetimde denge mekanizmaları bakımından sorunlu bir yönetsel süreç neden olmaktadır (Günay ve Kılıç, 2011).

Seçim sisteminin yükseköğretim yönetiminde sorunlara sebep olması gibi atama sistemi de birtakım problemler yaratabilmektedir. Örneğin atama merkez hükümet tarafından gerçekleştirildiğinde, özellikle finansman bakımından da kamu kaynaklarının kullanıldığı durumlarda, üniversite özerkliğinin sağlanması oldukça güçleşmektedir (Gürüz, 2004). Ayrıca özellikle Cumhurbaşkanı veya siyasi bir figür tarafından yapılan atamalar öğretim üyelerinin de özerklik algılarını zedelemektedir (Çelik ve Gür, 2014). Çünkü merkezi hükümet tarafından yapılan atamalar neticesinde yönetimde siyasallaşma tehlikesinin doğma ihtimali de bulunmaktadır. Ayrıca seçimle gelen yöneticilerin yükseköğretimin verimliliği için oldukça etkili olan akademik özgürlüğü koruma noktasında atanan yöneticilere kıyasla daha hassas oldukları bulgulanmıştır (Karran, 2009). Dolayısıyla atama yoluyla yükseköğretim kurumu içerisinde tek bir siyasi figürü güçlü hale getirmek yükseköğretim kurumunu politize etmek gibi bir sonuç doğurabilir. Nitekim Karadağ'ın (2021) Türk rektörleri çeşitli özellikleri bakımından incelediği araştırmasında da atanan rektörlerden düşük akademik niteliklere sahip olanların sıklıkla yönetici ideolojiye bağlılık mesajları paylaştığı bulgulanmıştır. Böylesi bir siyasallaşma neticesinde ise özellikle kadroların belirlenmesinde ciddi liyakat sorunları kendisini gösterecektir. İhtiyaca göre kadro oluşturma davranışı yerini kadroya göre ihtiyaç yaratma yaklaşımına bırakacaktır (Sallan-Gül ve Gül, 2014). Son olarak merkezi bir güç veya siyasal figürler tarafından yapılan atamaların Türkiye bağlamında Boğaziçi örneğinde de görüldüğü gibi öğretim üyeleri üzerinde bir direnç yaratması ihtimali de bulunmaktadır. Üste'ye göre (2003) bu durumda çoğunluğun iradesi yok sayıldığından kurum içi karar alma mekanizmaları da yeterince etkin biçimde çalışmayacaktır.

Yükseköğretim yönetiminde dar koridor dengesi

1980'li yıllarla birlikte neo-liberal politikaların yaygınlaşması, beraberinde yükseköğretim kurumlarının yönetiminin ve kurumdaki üst yöneticinin rolünün yeniden tartışılmasını getirmiştir. Özellikle piyasa güçleri ve neo-liberal hükümet politikaları yükseköğretim kurumları üzerinde bir baskı unsuru haline gelerek üniversitelerin birer kamu kurumu gibi değil özel şirket gibi yönetilmeleri gerektiği fikri yaygınlaşmaya başlamıştır (O'Meara ve Petzall, 2008). Ancak yükseköğretim kurumlarının yalnızca hükümet, piyasa veya Humboldtian yaklaşımda olduğu gibi akademik personelin kontrolünde (Kehm,

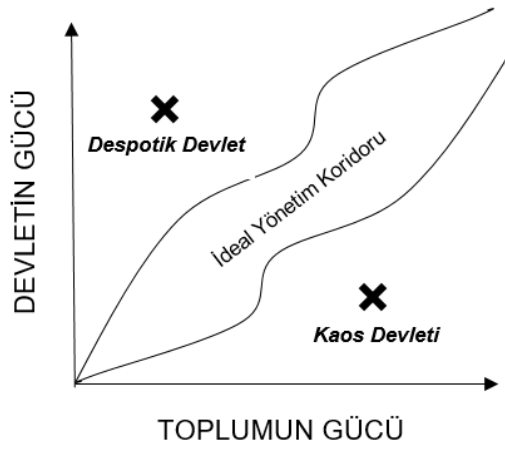
2014) olmasının modern yönetim yaklaşımları bakımından geçerli olmadığı ileri sürülebilir. Nitekim birçok Avrupa ülkesinde de yükseköğretimin yönetimi devletin veya tek bir grubun hâkim olduğu bir anlayıştan, farklı grupların yönetimde etkin olduğu bir yapıya doğru evrilmektedir (de Boer vd., 2008).

Acemoğlu ve Robinson (2012) politik ve ekonomik bakımdan gelişmiş ülkeler ile gelişmemiş ülkeler arasındaki farkları inceledikleri eserlerinde bu farkın temel açıklayıcısının bu ülkelerdeki kurumlar olduğunu aktarmaktadırlar. Araştırmacılara göre gelişmemiş ülkelerde kurumlar toplumun üyelerine söz hakkı tanımayarak onların üretimlerini sömürmeye yatkınken; gelişmiş ülkelerdeki kurumlar ise bu üyeleri olabildiğince geniş biçimde kapsamaktadır. Dolayısıyla Acemoğlu ve Robinson'a göre (2012) gelişmiş bir örgüt, kurum veya ülkenin ayırıcı özelliği geniş kesimlerin söz hakkına sahip olduğu ve tüm paydaşların kapsayıcı bir anlayışla yönetime dâhil edildiği demokratik bir örgüt yapısıdır.

Kapsayıcı ve sömürücü kurumlar üzerinden gelişmişlik kavramını ele almalarının ardından Acemoğlu ve Robinson (2019) bu kez de dar koridor teorisiyle siyasal örgütler olarak kabul edilebilecek devletlerin yönetim süreçleri ve karar alma mekanizmalarındaki hâkim güç dağılımı ile gelişmişliği ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Buna göre bir ülkede özgürlük koşullarının sağlanabilmesi, otoriter bir yönetim sürecinden kaçınma ve etkililiğin inşası için devletin gücü ile toplumun gücü belirli bir dengede ilerlemelidir (Acemoğlu ve Robinson, 2019).

Acemoğlu ve Robinson'ın (2012, 2019) ekonomik ve politik bir bakış açısıyla ülkelerin gelişimi için ele aldıkları bu teori, üniversiteler her ne kadar siyasal örgütler olmasa da demokrasi ile işlemeleri gerektiğinden (Sewerinsky, 1992), yükseköğretim kurumları için de uygulanabilir görünmektedir. Diğer yandan Türkiye'de öğretim üyeleri tarafından üst yöneticinin seçimle göreve gelmesi örgüt içi demokrasinin koşulu gibi algılansa da (Gürüz, 2004), Acemoğlu ve Robinson'a göre (2012) bir örgüt seçim mekanizmaları ile işliyor olmasına rağmen sömürücü bir karaktere bürünebilir. Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarında demokratik anlayışın inşası, otoriter yaklaşımlardan kaçınmak ve etkililiği sağlamak için yükseköğretim kurumlarının da kapsayıcı örgütlere dönüşmesi gerektiği ileri sürülebilir.

Acemoğlu ve Robinson'ın (2019) dar koridor teorisi ülkelerin özgürleşmesi ve yerleşik demokrasi anlayışının oluşması için gerekli olan temel yönetim mekanizmasında devletin gücü ile toplumun gücü arasında bir dengenin oluşması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu denge iki güç arasında oluşan bir koridor şeklinde betimlenmektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Dar koridor dengesi

Kaynak: Acemoğlu, D. ve Robinson, J. A. (2019). Dar koridor: *Devletler, toplumlar ve özgürlüğün geleceği*. (Y. Taşkın, Çev.). İstanbul: Doğan Kitap.

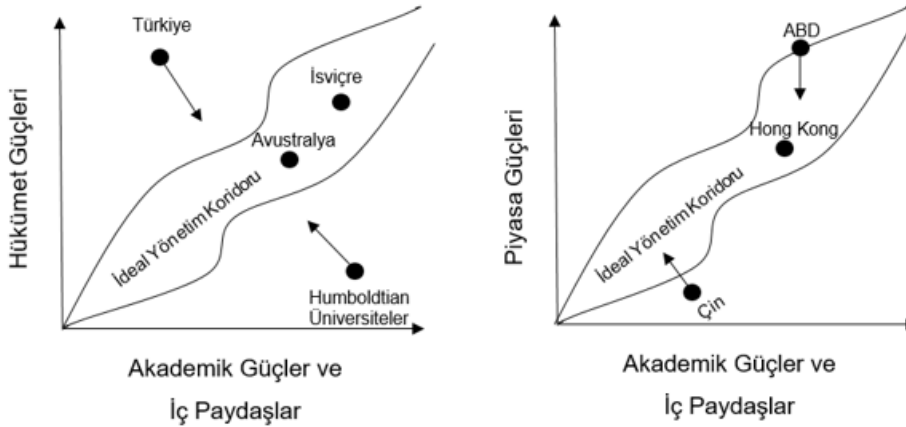
Şekil 1'de görüldüğü üzere devletin gücünün toplumun gücüne kıyasla bariz biçimde arttığı durumlarda despotik bir devlet ortaya çıkarken; toplumun gücünün devletin gücüne oranla bariz biçimde arttığı durumlarda ise kaos içerisinde bir devlet ortaya çıkacaktır. Ancak bu iki güç arasında karşılıklı bir denge unsurunun birbirini dizginlediği durumda oluşan dar koridorun içerisindeki ülkelerde ise kontrollü bir özgürlük ortamı ve etkili bir yönetimden söz etmek mümkündür.

Şekil 1'de aktarılan teorik çerçevede bir devletin yönetimine etki eden güçler devletin gücü ile toplumun gücü ekseninde değerlendirilmiştir. Yükseköğretimin yönetimine ilişkin modellerin çizdiği genel çerçeve incelendiğinde ise yönetimde hükümet güçlerinin ağır bastığı bürokratik yönetim tarzından ve öğretim üyelerinin ağır bastığı politik yönetim anlayışından bahsetmek mümkündür (Gürüz, 2004). Diğer yandan yükseköğretim örgütlerini doğrudan etkileyen ve dolayısıyla yükseköğretimi Acemoğlu ve Robinson'ın (2012) kapsayıcı örgüt anlayışında söz hakkı bulunması gereken üç kritik unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar yükseköğretim yönetiminde daha geniş bir değerlendirme imkânı sağlayan yaklaşımı ile Clark'ın

(1983) bahsettiği biçimde üniversite içi paydaşlar, hükümet ve piyasa güçleridir. Dolayısıyla daha kapsayıcı bir yükseköğretim örgütü için bu üç kuvvet arasında yükseköğretimin yönetimi bakımından bir denge unsurunun olması gerekmektedir (Dobbins vd., 2011). Yönetim kavramına ilişkin demokratik kültürün inşasında ayrıca bir özellik olarak ise paydaşların yönetime katılımında bir güç dengesinin varlığı ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla hem özgürlük ve demokratik işleyiş hem de örgütlerin etkililiği için paydaşların güç dengesini ele alan dar koridor isimli yönetim modeli (Acemoğlu ve Robinson, 2019) literatürde kendisine yer bulmuş görünmektedir.

Günümüzde her ne kadar yükseköğretim kurumlarının yönetiminde devletin etkisinin azaldığı ön kabulü var olsa da Tandberg (2013) tarafından yapılan ampirik araştırmanın bulguları devletin ve politik faktörlerin yükseköğretim yönetiminde hala önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonucun önemli göstergelerinden biri de günümüzde hala hem Kıta Avrupası'nda hem de Asya ülkelerinde yükseköğretim kurumlarının ya bir bakanlığa bağlı olmaları ya da düzenleyici bir üst kurul çatısı altında faaliyet göstermeleridir (Doğramacı, 2007). Dolayısıyla hükümet güçlerinin yükseköğretimde geri planda kaldığına ilişkin algının gerçek durumu pek de yansıtmadığı dile getirilebilir. Ancak hükümet politikalarının bu noktada piyasa güçleri ile paralel biçimde hareket ettiği ileri sürülebilir. Slaughter ve Leslie (1997) yükseköğretim yönetimi üzerinde hükümetin de desteğini alan piyasa gücünün hâkimiyet kurmasını akademik kapitalizm olarak isimlendirmektedir. Sonuç olarak günümüzde dünyadaki örnekler bakımından yükseköğretimin yönetimi üzerinde söz sahibi olmaya çalışan üç aktör olarak hükümet güçleri, iç paydaşlar ve piyasa güçleri ön plana çıkmaktadır.

Acemoğlu ve Robinson (2019) tarafından geliştirilen etkili yönetim için dar koridor teorisi ile Clark'ın (1983) yükseköğretim yönetiminde etkili olduğunu öne sürdüğü hükümet, piyasa ve iç paydaşlar üçlemesini bir araya getirerek yükseköğretimin yönetimini yeniden ele almak mümkün görünmektedir. Clark'ın (1983) üçlemesi ile dar koridor teorisinin bir araya getirildiği ve çeşitli ülkelerin bu koridorun neresinde yer aldığına ilişkin görsel Şekil 2'de paylaşılmıştır.



Şekil 2. Yükseköğretim yönetiminde dar koridor modeli

Kaynak: Acemoğlu ve Robinson'ın (2019) kuramı ve Clark'ın (1983) sınıflandırmasından esinlenilmiştir.

Şekil 2'de de görüldüğü üzere ideal bir yükseköğretim yönetimi için örgütün yönetiminde hükümet güçleri, piyasa güçleri ve üniversitenin başta akademik aktörleri olmak üzere iç paydaşlarının yönetiminde bir denge unsuru oluşturması gerekmektedir. Bu dengenin yarattığı bir koridorun içerisinde kalmak tüm etki gruplarını da örgütün amaçları ve yararı doğrultusunda kontrol altında tutacaktır. Diğer yandan mevcut bakış açısı yükseköğretimin yönetimi konusunda her ülkede işe yarayacak olan tek bir yöntemin var olmadığını da göstermektedir. Nitekim hükümet güçlerinin çok yoğun olduğu ancak akademik güçler ve iç paydaşların yönetimde zayıf kaldığı Türkiye'de hükümetin gücünün azaltılıp iç paydaşların gücünün artması neticesinde koridora dâhil olunabilecektir. Piyasa ve iç paydaşlar dengesinde ise piyasanın oldukça güçlü olduğu ABD'nin, koridorda kalmaya devam edebilmesi için piyasa güçlerinin bir nebze kınlanması gerekirken; piyasanın hiç hâkim olmadığı Çin'de koridora dâhil olabilmek için piyasa güçlerinin artırılması gerekmektedir. Dolayısıyla mevcut model her ülkeye ithal edilebilir ve her ülkede işlevsel tek bir yönetim modelinin olmadığını göstermektedir.

Ele alınan tüm bu tartışmalara rağmen hem uluslararası alanda hem de Türkiye bağlamında üst yönetici belirleme usulü ve yükseköğretimde yönetim ve liderliğe ilişkin akademik çalışmaların sayısı da sınırlıdır (Bryman, 2007; Günay ve Kılıç, 2011). Mevcut araştırmada Türkiye’de son yıllarda sıkça tartışılan yükseköğretim kurumlarında üst yöneticinin göreve gelme yönteminin Türkiye’deki ve dünyadaki üniversitelerin uluslararası sıralamalardaki sayısı bakımından önemini tartışmak ve dünyadaki tartışmalardan da yola çıkarak yönetimde denge mekanizmalarının önemine vurgu yapan dar koridor isimli modelin yükseköğretimde kullanımına ilişkin bir tartışma alanı açmak amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1-Türkiye’de yükseköğretim üst yöneticilerinin belirlenmesinde farklı yöntemlerin kullanıldığı dönemlerde uluslararası sıralamalarda Türk üniversitelerinin sayısındaki değişim nasıldır?

2-Uluslararası sıralamalarda toplamda en fazla üniversite barındıran ilk beş ülkede yükseköğretim üst yöneticisinin göreve gelme yöntemleri nasıl dağılmaktadır?

3- Uluslararası sıralamalarda oransal bakımdan en fazla üniversite barındıran ilk beş ülkede yükseköğretim üst yöneticisinin göreve gelme yöntemleri nasıl dağılmaktadır?

Yöntem

Araştırma kapsamında ortaya koyulan araştırma sorularına yanıt aranması için doküman incelemesi kullanılmıştır. Doküman incelemesi amaca hizmet edecek biçimde çeşitli belgeler ve kayıtlar incelenerek elde edilen verilerin değerlendirildiği bir süreçtir (Karasar, 2005). Mevcut araştırmada da hem Türkiye’de hem de dünyadaki çeşitli üniversitelerde üst yöneticinin göreve getirilme yönteminin uluslararası sıralamalar ölçütündeki dağılımını incelemek amaçlandığından doküman inceleme yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmaya dahil edilen ülkeler

Araştırma kapsamında öncelikle Türkiye’de yükseköğretim üst yöneticilerinin göreve getirilmesine ilişkin farklı yöntemlerin kullanıldığı dönemlerde, uluslararası sıralamalarda kaç üniversitenin yer aldığı ortaya koyulmuştur. Ardından belirlenen iki uluslararası sıralamada toplam üniversite sayısı bakımından en çok sayıda üniversite ile yer alan ilk beş ülke ve aynı sıralamalarda ülkedeki toplam üniversite sayısına oranla en fazla sayıda üniversite bulunduran ilk beş ülke örnekleme dâhil edilmiştir. Bu ülkeler Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Birleşik Krallık, Avustralya, Çin, Güney Kore, Hong Kong, Japonya, Kanada, Almanya, İsviçre, Fransa, Singapur ve İsrail’dir. Bu ülkeler arasında Hong Kong, siyasi yapısı itibarıyla Çin’e bağlı özel bir idari bölge olması bakımından diğer ülkelere ayrılmaktadır. Ancak hem incelenen dokümanlar olan QS ve SJT’nin Hong Kong’u ayrı olarak değerlendiriyor olması hem de ülkenin Çin anakarasından bağımsız bir yönetim ve ekonomi sistemine sahip olması nedeniyle (Hong Kong Constitutional Instruments, 2024) münhasır bir ülke gibi araştırmaya dahil edilmiştir.

Verilerin toplanması

Araştırmanın ilk sorusu kapsamında Türkiye’de üst yöneticilerin göreve getirilmesinde kullanılan yöntemlere ilişkin bilgiler Erat’ın (2019) çalışmasından elde edilmiştir. Türkiye’de ve dünyada üst yöneticinin göreve getirilme yönteminin yükseköğretim kurumlarının etkililiği bakımından incelenmesinde uluslararası sıralamalar bir ölçüt olarak kabul edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarına ilişkin yıllar bazında farklı perspektifler çerçevesinde uluslararası sıralamalar yapan ve yaygın biçimde kullanılan farklı kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar arasında araştırmalarda en sık biçimde kendisini gösterenlerin Shanghai Jiao Tong Ranking (SJT), Times World University Rankings (THE), Quacquarelli Symonds World University Ranking (QS) ve Leiden University Rankings (CWTS) olduğu ileri sürülebilir (Ahlers ve Christmann-Budian, 2023; Anowar vd., 2015; İhtiyaroglu, 2020; Wang ve Shih, 2023; Uslu, 2020). Ancak sıralama yapan bu kuruluşlardan yalnızca QS ve SJT 2003 yılından bu yana sıralama uygulamaları gerçekleştirmektedir. Diğer kuruluşlardan THE ilk sıralama uygulamasını 2010 yılında CWTS ise 2012 yılında yapmıştır. Mevcut araştırma kapsamında Türkiye’de rektörlerin seçim uygulamasıyla göreve geldiği döneme ilişkin daha fazla veriyi elde edebilmek amacıyla QS ve SJT’nin sunduğu dokümanlar incelemeye dahil edilmiş; THE ve CWTS ise dahil edilmemiştir.

Üniversitelerin üst yöneticisinin belirlenmesinde atama yöntemi söz konusu olduğu zaman merkezi hükümet ataması veya üniversite içerisindeki çeşitli kurulların atamaları söz konusu olabilmektedir. Mevcut araştırmada her iki yöntem de “atama” yöntemi olarak kabul edilmiştir. Seçim yöntemi bakımından ise dünyadaki çeşitli örneklerde akademik yönetimden sorumlu bir üst yönetici seçimle göreve gelirken beraberinde atama ile göreve gelen, idari ve mali işlerden sorumlu bir yöneticinin olduğu karma yöntemler (Günel, 2006) de kullanılmaktadır. Mevcut araştırmada içerisinde seçim yöntemi barındıran tüm örnekler “seçim” kategorisi içerisinde değerlendirilmiştir.

Türkiye’de ve örnekleme dâhil edilen ülkelere kullanılan yöntemlere ilişkin bilgilerin alındığı kaynaklar Tablo 1’de aktarılmıştır.

Tablo 1*Verilerin toplanmasında kullanılan kaynaklar*

Ülke	Yöntem	Kaynak
ABD	Atama	
Birleşik Krallık	Atama	
Avustralya	Atama	
Japonya	Seçim	Doğramacı (2007)
İsviçre	Seçim	
Fransa	Seçim	
Kanada	Atama	
Almanya	Seçim	Kehm (2014)
Türkiye	Atama	Erat (2019)
İsrail	Seçim	Gürüz (2004)
Singapur	Atama	NUS (2022)
Hong Kong	Atama	Mok (2019)
Güney Kore	Seçim	KMOU (2022)
Çin	Atama	Liu (2017)

Tablo 1’de görüldüğü üzere örnekleme dâhil edilen 14 ülkeden altısında yükseköğretim kurumlarında üst yönetici göreve getirilirken seçim yöntemi kullanılmakta; sekiz ülkede ise doğrudan atama yöntemi tercih edilmektedir.

Bulgular

Türkiye’deki üniversitelerde üst yöneticinin belirlenme yöntemi ve uluslararası sıralamalardaki değişime ilişkin bulgular

Mevcut araştırma kapsamında Türkiye’deki üniversitelerin üst yöneticilerinin belirlenme yöntemindeki değişim ile uluslararası sıralamalarda yer alan üniversite sayıları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2*Farklı rektör belirleme yöntemlerinin uluslararası sıralamalar ışığında incelenmesi*

Yöntem	Yıl	QS Ranking**		SJT Ranking**	
		Aralık	Üniversite Sayısı	Aralık	Üniversite Sayısı
Seçim	2003	n/a	0	450-500	2 üniv.
	2004	n/a	0	n/a	0
	2005	n/a	0	400-500	2 üniv.
	2006	n/a	0	n/a	0
	2007	n/a	0	400-500	1 üniv.
	2008	n/a	0	400-500	1 üniv.
	2009	n/a	0	400-500	1 üniv.
	2010	332-500	4 üniv. (2 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2011	400-500	2 üniv. (2 vakıf)*	300-400	1 üniv.
	2012	400-500	2 üniv. (1 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2013	400-500	3 üniv. (1 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2014	n/a	0	400-500	1 üniv.
	2015	400-500	5 üniv. (2 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2016	400-500	5 üniv. (2 vakıf)*	400-500	1 üniv.
YÖK Ataması	2017	400-500	5 üniv. (3 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2018	400-500	5 üniv. (3 vakıf)*	400-500	1 üniv.
Cumhurbaşkanı Ataması	2019	448-456	2 üniv. (2 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2020	451	1 üniv. (1 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2021	465	1 üniv. (1 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2022	n/a	0	400-500	1 üniv.
	2023	477	1 üniv. (1 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2024	336-431	3 üniv. (2 vakıf)*	400-500	1 üniv.
	2025	285-477	5 üniv. (2 vakıf)*	Yayınlanmadı	

*Vakıf üniversitelerinde rektör adayı öncelikle mütevelli heyeti tarafından belirlenip atama merciine önerildiğinden ve farklı bir ekonomik kaynak sistemine sahip olduklarından dolayı sıralamaya giren üniversitelerin kaç tanesinin vakıf üniversitesi olduğu belirtilmiştir. Hiçbir ibarenin yer almadığı yıllarda sıralamada vakıf üniversitesi bulunmamaktadır.

**Sıralamalara ilişkin veriler 26.07.2024 tarihinde <https://www.universityrankings.ch> adresinden edinilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere Türkiye’de, uluslararası sıralamalar yayınlanmaya başlamasından bu yana farklı üst yönetici belirleme usulleri kullanılmasına rağmen bu sıralamalarda Türkiye’den hiçbir üniversite ilk 100 hatta ilk 250’de yer edinememiştir. Dolayısıyla bu bakımdan atama veya seçimin uluslararası sıralamalarda yüksek sıralarda yer almak için önemli bir göstere olmadığı ileri sürülebilir. Ancak bununla beraber QS Ranking tarafından yapılan sıralamada Türkiye’de Cumhurbaşkanı’nın doğrudan ataması

sistemine geçilmesiyle birlikte ilk 500'de yer alan toplam üniversite ve kamu üniversitesi sayılarında da yeni uygulamanın ilk yıllarında bir düşüş yaşanırken 2025 yılına yönelik yapılan sıralamada (QS) yeniden artış göstermekte olduğu görülmektedir.

Uluslararası sıralamalarda toplamda en fazla sayıda üniversitesi bulunan ülkelerin kullandığı yöntemlerin dağılımına ilişkin bulgular

Uluslararası sıralamalarda toplamda en fazla sayıda üniversitesi bulunan ilk beş ülkenin üniversitelerinde yükseköğretim üst yöneticilerinin göreve getirilme yöntemleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3'te aktarılmıştır.

Tablo 3

QS ve SJT sıralamalarında en fazla üniversite barındıran ilk beş ülke ve üniversite üst yöneticisinin göreve gelme yöntemleri

Ülke	QS İlk 100*	Yöntem	Ülke	SJT İlk 100*	Yöntem
1. ABD	27	Atama	1. ABD	39	Atama
2. Birleşik Krallık	17	Atama	2. Birleşik Krallık	8	Atama
3. Avustralya	8	Atama	2. Çin	8	Atama
4. Çin	6	Atama	3. Avustralya	7	Atama
4. Güney Kore	6	Seçim	4. Kanada	5	Atama
5. Hong Kong	5	Atama	5. Almanya	4	Seçim
5. Japonya	5	Seçim	5. İsviçre	4	Seçim
			5. Fransa	4	Seçim

*Sıralamalara ilişkin veriler 26.07.2024 tarihinde <https://www.universityrankings.ch> adresinden edinilmiştir.

Tablo 3'den de görüldüğü üzere her iki sıralamada da Güney Kore, Japonya, Almanya, İsviçre ve Fransa gibi seçim yöntemi kullanılan ülkeler yer alsa da ilk sıralarda yer alan ülkelerde üniversite üst yöneticisinin belirlenmesinde atama sistemleri kullanılmaktadır.

Uluslararası sıralamalarda oransal bakımdan en fazla sayıda üniversitesi bulunan ülkelerin kullandığı yöntemlerin dağılımına ilişkin bulgular

Araştırma kapsamında uluslararası sıralamalarda toplamda en fazla sayıda üniversitesi bulunan ülkelerin yanı sıra sıralamalara dâhil olan üniversitelerin ülkedeki toplam üniversite sayısına oranı bakımından en başarılı olan beş ülke ve üst yönetici görevlendirilmesinde kullanılan yöntemler incelenmiştir. Buna göre QS tarafından yapılan sıralamadan hareketle elde edilen bulgular Tablo 4'te paylaşılmıştır.

Tablo 4

QS sıralamasında yer alan üniversite sayısının ülkedeki toplam üniversite sayısına oranlandığında sıralamada ilk beşte yer alan ülkeler ve üst yöneticinin göreve gelme yöntemleri

Ülke	QS İlk 100*	Toplam Üniversite Sayısı**	Yüzdelerik	Yöntem
1. Hong Kong	5	11	% 45.45	Atama
2. Singapur	2	8	% 25	Atama
3. Avustralya	8	40	% 20	Atama
4.İsviçre	3	23	% 13.04	Seçim
5.Birleşik Krallık	17	166	% 10.24	Atama

*Sıralamalara ilişkin veriler 26.07.2024 tarihinde <https://www.universityrankings.ch> adresinden edinilmiştir.

**Ülkelerin toplam üniversite sayıları 26.07.2024 tarihinde <https://www.4icu.org/> adresinden edinilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde QS sıralamasında yer alan üniversitelerin ülkedeki toplam üniversite sayısına oranına bakılarak oluşturulan sıralamada İsviçre dışında listede yer alan tüm üniversitelerde atama sisteminin kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 5'te ise SJT sıralamasında yer alan üniversite sayısı ülkedeki toplam üniversite sayısına oranlandığında ilk beşte yer alan ülkeler ile üst yöneticilerin göreve gelme yöntemleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 5

QS sıralamasında yer alan üniversite sayısının ülkedeki toplam üniversite sayısına oranlandığında sıralamada ilk beşte yer alan ülkeler ve üst yöneticinin göreve gelme yöntemleri

Ülke	SJT İlk 100*	Toplam Üniversite Sayısı**	Yüzdelerik	Yöntem
1. Singapur	2	8	% 25	Atama
2. Avustralya	7	40	% 17.50	Atama
3. İsviçre	4	23	% 17.39	Seçim
4. Hong Kong	1	11	% 9.09	Atama
5. İsrail	3	38	% 7.89	Seçim

*Sıralamalara ilişkin veriler 26.07.2024 tarihinde <https://www.universityrankings.ch> adresinden edinilmiştir.

**Ülkelerin toplam üniversite sayıları 26.07.2024 tarihinde <https://www.4icu.org/> adresinden edinilmiştir.

Tablo 5'e göre de listede yer alan İsviçre ve İsrail dışındaki tüm ülkelerde üniversite üst yöneticisinin göreve gelme yönteminde atama sistemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla atama sistemi listede ağırlıklı olarak yer alan yöntem olsa da seçim sistemi kullanılan ülkeler de ilk beşte kendisine yer bulmuş görünmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Temel bulguların yorumlanması

Mevcut çalışmada yükseköğretim kurumlarındaki üst yöneticinin göreve gelme usulünün üniversitelerin uluslararası sıralamalarındaki yeri bakımından önemini dünyadaki diğer üniversitelerin konumu ve uygulamaları ile bir arada ele alarak incelenmesi ve yükseköğretimin yönetiminde paydaşlar dengesini temele alan yeni bir bakış açısının tartışmaya açılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda taranan ilgili literatürden elde edilen bilgiler ışığında Türkiye'de her ne kadar seçim usulünün kullanılması akademik özgürlük, demokrasi ve akademik özerklik ile eş anlamlı gibi algılsa da (Gürüz, 2004) dünyadaki örneklerin önemli bir bölümünde yükseköğretim üst yöneticisinin belirlenmesinde atama sisteminin kullanıldığı görülmektedir. Türkiye'de 2003-2023 yılları arasında hem seçimin hem de atamanın ön planda olduğu dönemler bulunsa da Türkiye'de yer alan üniversiteler uluslararası sıralamalarda hiçbir dönemde ilk yüzde kendilerine yer bulamamışlardır. Bu bakımdan yükseköğretim üst yöneticisinin göreve gelme yönteminde atama veya seçim sistemlerinin kullanılması uluslararası sıralamalarındaki başarı açısından tartışıldığı ölçüde önemli görünmemektedir. Ancak Türkiye'deki üniversitelerin yer aldığı ilk beş yüzdeki sıralamalar incelendiğinde ise seçim sisteminden atama sistemine geçildiğinde ilk beş yüzde yer alan kamu üniversitesi sayısında düşüş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç merkezi atamanın ve dikey hiyerarşik ilişkilerin öğretim üyeleri tarafından bir dirençle karşılanmasına bağlanabilir. Nitekim Kavili-Arap'a göre (2011) üniversitelerdeki iç paydaşların atama sistemine karşı eleştirel bakış sergilemelerinin nedenlerinden biri bu atamanın üniversite içerisinden bir kurul yerine merkezden gerçekleştiriliyor olmasıdır. Diğer yandan yükseköğretimde dikey hiyerarşik ilişkilerin de yükseköğretimin yönetiminde etkisiz olduğu ileri sürülmektedir (Akşit, 2000). Oysa Türkiye'de YÖK'ün yapısı itibarıyla yerleşik hale gelen sistemde fazlasıyla dikey bir iktidar ilişkisi hâkim görünmektedir (Marangoz, 2004).

Dünyadaki örnekler incelendiğinde ise hem toplam üniversite sayısı bakımından hem de oransal anlamda uluslararası sıralamalarda en çok üniversite barındıran ilk beş ülke arasında atama sistemini kullananlar olduğu gibi seçim sistemi kullananlar da bulunmaktadır. Bu sonuç da seçim veya atama sisteminin varlığının uluslararası sıralamalar bağlamında önemli bir etken olmadığına işaret etmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki seçimin beraberinde akademik özgürlük, demokrasi ve özerklik ilkelerini getireceğine ilişkin yaygın kanının (Gürüz, 2004) aksine tek başına seçim sisteminin varlığının etkili bir sonuç doğurmayacağı yorumu yapılabilir. Nitekim Erdoğan (2014) tarafından Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının sorunlarına ilişkin yürütülen araştırmada üst yöneticinin göreve gelme yönteminden ziyade veriye dayalı planlamada eksikliklerin, sistemin yasal yapılanmasında niteliksel sorunların, kalite güvencesine ilişkin problemlerin, eşgüdüm mekanizmalarının ve kurumsallaşmanın temel sorun alanları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada yapısal problemlerden birinin de oldukça kısa bir süre içerisinde artan yükseköğretim arzı olduğu ileri sürülebilir. Türkiye'de yükseköğretimin tarihsel genişleme süreci içerisinde öğretim üyesi yetiştirme gibi problemler çözüme kavuşturulmadan niceliksel artışlara yönelik kararlar alınmıştır (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006). Bu artışın yarattığı problemler neticesinde ise 2019'da hazırlanan On Birinci Kalkınma Planı'nda (2019) yükseköğretimde niteliğin geliştirilmesine vurgu yapılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla niteliksel gelişim tüm kalkınma planlarında kendisine yer bulsa da geçmiş planlarda yükseköğretime erişimin artırılması için planlanan sayısal genişleme yerine 2019 yılından itibaren niteliksel genişlemeye daha fazla vurgunun olduğu ileri sürülebilir.

Elde edilen sonuçlardan hareketle yükseköğretim kurumlarının uluslararası sıralamalarındaki yeri açısından seçim veya atama sisteminden ziyade akademik, idari ve mali özerklikler ve yönetimin yapısı ile ilgili tartışmalara daha fazla yer açılması gerektiği değerlendirilmesi yapmak mümkündür. Nitekim Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından yapılan bir araştırmada da Türkiye'nin bu alanlarda Avrupa'daki kurumlar arasında oldukça gerilerde kaldığı görülmektedir (Estermann vd., 2011). Diğer yandan Güner ve Levent'in (2017) çalışmasına göre de yükseköğretimde başarılı ülkelerin üniversitelerinde öne çıkan özellik üst yöneticinin seçim veya atama sistemi ile gelmesi değil hangi sistem kullanılırsa kullanılın karar alma mekanizmalarında yaygınlaşma, yönetim kurullarının çeşitli kesimlerden oluşması ve göreve gelen kişilerde liyakat unsurlarının aranmasıdır. Uluslararası sıralamalarda önemli görünen bir diğer etkenin ise finansman olduğu ileri sürülebilir. Finansmanın üniversitelerin uluslararası sıralamaları üzerindeki etkisini ölçen bir araştırmada (Benito vd., 2019) finansmanın üniversitelerin ilgili sıralamalarda elde ettikleri pozisyon değişikliklerinin %51'ini açıkladığı bulgulanmıştır. Aynı araştırma QS verilerine göre ilk yüzde yer alan üniversitelerin 101 ve 200 arasında bulunanların fonlarını ikiye katladığını; 201-300 arasında bulunan üniversitelerin fonlarını ise finansman bakımından üçe katladığını göstermektedir. Diğer yandan Çin, Rusya ve Hindistan gibi (Salmi, 2021) birçok ülkede uluslararası sıralamalarda

üniversitelerinin temsil edilmesine yönelik olarak projeler geliştirildiği de görülmektedir. Örneğin Çin'de 1998 yılında başlatılan 985 isimli proje ile öncelikle 34 ardından 39 üniversiteye altı milyar dolar değerinde finansman sağlanmıştır (Huang, 2015). 2017 yılında ise 2050 yılına dek 42 üniversiteyi dünya çapında üniversite haline getirmek için bir proje yürürlüğe konulmuştur (Mok ve Kang, 2021).

Mevcut araştırmanın bulguları kapsamında dikkat çeken sonuçlardan biri uluslararası sıralamalarda toplam üniversite sayısı bakımından en başarılı ilk beş ülke ile oransal bakımdan en başarılı ilk beş ülke listeleri arasındaki farklılıklardır. ABD ve Çin, uluslararası sıralamalarda toplam üniversite sayısı bakımından en başarılı ülkeler olarak ön plana çıkarken; oransal bakımdan incelendiğinde uluslararası sıralamalarda kendilerine yer bulamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan Hong Kong, Avustralya ve İsviçre ise hem toplam üniversite sayısında hem de oransal bakımdan uluslararası sıralamalarda kendilerine ilk beşte yer bulan ülkeler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Bu durum ABD ve Çin'de yükseköğretime ayrılan geniş mali imkanlarla açıklanabilir (Huang, 2015). Ancak adı geçen ülkelerdeki yükseköğretim yönetim sistemlerinde paydaşlar arası denge ve dengesizliklerin de bu tabloya yol açan etkenlerden biri olduğu ileri sürülebilir. Nitekim ABD'de bulunan üniversitelerde piyasa güçlerinin üniversitelerin yönetimi ve temel felsefesinde ciddi bir etkisi bulunmaktadır (Salmi, 2021; Slaughter ve Leslie, 1997). ABD'de yükseköğretimin finansmanına da yansıyan bu durum öğrenci borçlanmasındaki devasa artış gibi etkilere neden olmaktadır (Ufert, 2015). Çin'de ise ABD'deki durumun tam aksine yükseköğretimin yönetimi üzerinde ciddi bir devlet gücü etkisinden bahsetmek mümkündür (Mok ve Kang, 2021). Çin Komünist Partisi'nin yükseköğretimin yönetiminde önemli oranda söz sahibi olmasının yanı sıra her üniversitede de yönetimde büyük etkisi bulunan Komünist Parti Üniversite Komiteleri bulunmaktadır (Liu, 2017).

Sonuç ve öneriler

Türkiye'de ara ara büyük tartışmalara yol açan, son yıllarda ise Boğaziçi Üniversitesi örneği ile gündemi meşgul eden yükseköğretim üst yöneticisinin belirlenme yönteminde seçim veya atamanın kullanılmasının uluslararası sıralamaların ölçüt kabul edildiği durumlarda belirleyici bir öneme sahip olmadığı ve Türk yükseköğretiminin nitelik problemlerini atama ve seçim yöntemleri arasındaki ikilemde aramanın indirgemeci bir tutum olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu bakımdan yükseköğretim üst yöneticisinin göreve gelme usulünde yalnızca atama veya seçim sistemlerine yönelik geniş tartışmaların indirgemeci bir tutum olduğu sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla Türkiye'de yükseköğretimin niteliğinin geliştirilmesi için politik, akademik, ekonomik ve toplumsal çevreler daha etkili bir finansman, akademik özgürlük ve özerklik, akademik strateji, kurumsal kültürün inşası üzerine taleplerini arttırmalıdır. Mevcut araştırma kapsamında hem atama ve seçim yöntemlerine ilişkin tartışmadan bağımsız hem de Türkiye, ABD ve Çin gibi ülkelerde yaşanan yönetim sorunlarına odaklanan yeni bir bakış açısı önerilmektedir. Bu önerinin odak noktası Clark'ın (1986) yükseköğretimin yönetiminde güç unsurları olarak tanımladığı hükümet güçleri, iç paydaşlar ve piyasa güçleri arasındaki dengenin kurulmasıdır. Bu bakış açısı aynı zamanda her ülke için geçerli olacak bir reçete sunmak yerine kültürden bağımsız bir analize işaret etmektedir. Dolayısıyla yükseköğretim yönetimine ilişkin bu bakış açısı üzerine daha derinlemesine çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Tüm ülkeler için geçerli bir yükseköğretim yönetimi yapısı mümkün olmasa bile günümüz üniversiteleri üst yönetim organlarının varlığına ve yönetimde doğrudan yer almayan akademik personelin rehberliğine ihtiyaç duyan kurumlar haline gelmiştir (Kennedy, 2003). Dolayısıyla hem yönetim organları hem de akademik personel ve iç paydaşlar bir denge unsuru içerisinde yönetimde güçlü konumda bulunmalıdırlar. de Boer ve diğerleri (2008) tarafından yürütülen çalışmada da İngiltere, Hollanda, Almanya ve Avusturya'da devletin yasal düzenlemelerinin, paydaş rehberliğinin, akademik yönetimin, idari ve mali yöneticilerin ve rekabet anlayışının etkisinin bu ülkelerde zaman içerisinde nasıl dengeye getirildiğine yönelik yaklaşımlar bir metafor yardımıyla aktarılmaya çalışılmıştır. Yükseköğretimde kapsayıcılık ve güç dengesi unsurları Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde ise özellikle YÖK'ün kapsayıcılık anlayışını zedeleyen birtakım özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler arasında YÖK başkanları ve üniversite rektörlerinin karar almada çok güçlü konumları, üniversite içi kurulların etkisizliği, dikey hiyerarşi ile kurulan bir yönetim yapısı gibi özellikler sayılabilir (Marangoz, 2004).

Yürütülen araştırmanın birtakım sınırlılıklarının olduğundan söz etmek de mümkündür. Bu sınırlılıkların başında yükseköğretim kurumlarında atama veya seçim sistemlerinin etkisini ele alırken üniversitelerde etkililiğin ölçütü olarak yalnızca uluslararası sıralamaların kullanılması gelmektedir. Ancak sıralamalara yönelik literatürde eleştiriler bulunsun da yükseköğretimde rekabetçilik bağlamında sıklıkla uluslararası sıralamalara başvurulmaktadır (Belenkuyu ve Karadağ, 2023). Diğer yandan atama ve seçim yöntemlerinin derinlemesine ve detaylı ele alınamamış olması da bir diğer sınırlılığa işaret etmektedir. Nitekim kullanılan sistemler arasında tamamıyla atama veya seçimden oluşmayan karma sistemler de yer almaktadır. Ancak mevcut çalışmada içerisinde seçim yöntemini barındıran tüm ülkeler seçim kategorisi içerisinde değerlendirilmiştir. Bu nedenle benzeri araştırmaların uluslararası sıralamalar dışında yükseköğretimin kültürü, iklimi, ülkenin siyasi ve ekonomik şartlarının da göz önünde bulundurulması ve sıralamalar dışında farklı etkililik ölçütleri de dikkate alınarak nicel araştırmaların

yürütülmesi ve yükseköğretimin yönetiminde denge mekanizmalarına ilişkin iç ve dış paydaşların görüşlerine odaklanacak bir nitel araştırmanın yürütülmesi önerilmektedir.

Etik Onay

Bu araştırma, etik kurul onayı gerektiren nitelikte bir çalışma olmadığı için herhangi bir kurumsal veya ulusal araştırma etik kurulundan onay alınmamıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmacılar bu araştırmanın fikir, tasarım, literatür tarama, veri toplama, veri analizi, eleştirel inceleme, yorumlama ve yazma aşamalarına eşit oranda (%50-%50) katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmada herhangi bir kişi veya kurumla finansal ya da kişisel bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça/Reference

- Acemoğlu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Ulusların düşüşü: Güç, zenginlik ve yoksulluğun kökenleri*. (F. R. Velioglu, Çev.). Doğan Kitap.
- Acemoğlu, D., & Robinson, J. A. (2019). *Dar koridor: Devletler, toplumlar ve özgürlüğün geleceği*. (Y. Taşkın, Çev.). Doğan Kitap.
- Adam, E. (2020). 'Governments base performance-based funding on global rankings indicators': A global trend in higher education finance or a global rankings literature fiction? A comparative analysis of four performance-based funding programs. *International Journal of Educational Development*, 76, 102197.
- Ahlers, A. L., & Christmann-Budian, S. (2023). The politics of university rankings in China. *Higher Education*, 86(4), 751-770.
- Aktan, C. C. (2009). Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 39-97.
- Aktay, Y. (2003). Üniversiteden multiversiteye taşra-merkez diyalektiği. *Toplum ve Bilim*, 97, 93-122.
- Atılgan, C., Sağlamer, G., Özgüven, H. N., & Ergüder, Ü. (2022). *Türkiye yükseköğretim alanının yeniden yapılandırılması çalıştay sonuç raporu*. Ankara. Erişim adresi: <https://bluesyemre.files.wordpress.com/2022/12/turkiye-yuksekogretim-alaninin-yeniden-yapilandirilmesi-calistayi-sonuc-raporu.pdf>
- Baştürk, R. (2011). Türkiye'deki üniversitelere atanan rektörlerin bağlı oldukları fakülterlere göre dağılımının incelenmesi, *e-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 50-14.
- Belenkuyu, C., & Karadag, E. (2023). Defining standards for rankings: An investigation of global university rankings according to the Berlin Principles. *European Journal of Education*, 58(3), 510-531.
- Benito, M., Gil, P., & Romera, R. (2019). Funding, is it key for standing out in the university rankings?. *Scientometrics*, 121, 771-792.
- Clark, B. R. (1986). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Çelik, Z., & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18-27.
- de Boer, H. F., Enders, J., & Schimank, U. (2008). Comparing higher education governance systems in four European Countries. N. C. Soguel & P. Jaccard (Ed.), In *Governance and performance of education systems* (pp. 35-54). Berlin: Springer.
- de Boer, H., & File, J. (2009). *Higher education governance reforms across Europe*. ESMU.
- Demir, R. (2008). *Üniversitenin bugünü ve yarını*. Palme Yayınları.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Meteksan.
- Dokuzuncu Kalkınma Planı. (2006, 1 Temmuz). *Resmî Gazete* (Sayı: 26215). Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Dokuzuncu-Kalkinma-Planı-2007-2013.pdf>
- Erat, V. (2019). Osmanlı'dan günümüze rektör belirleme usulü. *Turkish Studies*, 14(2), 371-383.
- Erdoğan, A. (2014). Türkiye'de yükseköğretimin gündemi için politika önerisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 1-17.
- Erdogmuş, N., & Esen, M. (2014). Türkiye'de üniversite rektörlerinin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıkları. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(1), 44-53.

- Estermann, T., Nokkala T., & Steinel, M. (2011). University Autonomy in Europe II: The Scorecard. European University Association. https://www.snesup.pt/htmls/dlds/University_Autonomy_in_Europe_-_II_-_The_Scorecard1-sflb.pdf
- Fielden, J. (2008). Global trends in University Governance (Education working paper series Number 9). The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/588801468140667685/pdf/442440NWP0BOX311webversi0n01PUBLIC1.pdf>
- Frederickson, H. G. (1999). The repositioning of American public administration. *PS: Political Science & Politics*, 32(4), 701-712.
- Gidiş, Y., Tanrısevdi, F., & Durdu, İ. (2024). Küreselleşme ve Üniversiteler. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 306-323.
- Günel, S. Ö. (2006). Yükseköğretimde yönetim sorunları (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Günay, D., & Kılıç, M. (2011). Cumhuriyet dönemi Türk yükseköğretiminde rektör seçimi ve atamaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(1), 34-44.
- Güner, H., & Levent, A. F. (2017). Amerika, İngiltere, Kanada ve Hollanda Yükseköğretim Sistemlerinin İncelenmesi. *YILDIZ Journal of Educational Research*, 2(1), 1-22.
- Gürüz, K. (2004). *Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim: Tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemi*. Ankara: Cem Ofset.
- Hong Kong Constitutional Instruments. (2024). Instrument a301 joint declaration of the government of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland and the government of the people's republic of China on the question of Hong Kong joint declaration. <https://web.archive.org/web/20200123135120/http://www.hklii.hk/eng/hk/legis/instrument/A301/declaration.html>
- Huang, F. (2015). Building the world-class research universities: A case study of China. *Higher Education*, 70(2), 203–215.
- İhtiyaroglu, N. (2020). Yükseköğretim geleceği. G. Atanur-Başkan ve N. Cemaloğlu (Ed.), *Yükseköğretim üzerine düşünmek* içinde (ss. 271-324). Ankara: Pegem Akademi.
- Karadağ, E. (2021). Academic (dis) qualifications of Turkish rectors: their career paths, H-index, and the number of articles and citations. *Higher Education*, 81(2), 301-323.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karran, T. (2009). Academic freedom: in justification of a universal ideal. *Studies in Higher Education*, 34(3), 263-283.
- Kavili-Arap, S. (2011). Türkiye’de rektör belirleme süreci ve mütevelli heyeti tartışmaları, *Memleket, Siyaset, Yönetim*, 6(16), 1-32.
- Kehm, B. M. (2014). New forms of university governance in Germany. M. Shattock (Ed.), In *International trends in university governance* (pp. 17-33). Routledge.
- Kennedy, K. J. (2003). Higher education governance as a key policy issue in the 21st century. *Educational Research for Policy and Practice*, 2, 55-70.
- KMOU. (2022). Korea maritime and ocean university. <https://www.kmou.ac.kr/english/na/ntt/selectNttInfo.do?nttSn=10286702>
- Liu, X. (2017). The governance in the development of public universities in China. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(3), 266-281.
- Marangoz, C. (2004). Çağdaş üniversite üzerine düşünceler. C. C. Aktan (Ed.), *Nasıl bir üniversite* içinde. Değişim Yayınları.
- Mok, K. H. (2019). Governance, Accountability and Autonomy in Higher Education in Hong Kong. In D. Jarvis & K. H. Mok (Ed.), *Transformations in higher education governance in Asia* (pp. 153-169). Springer.
- Mok, K. H. ve Kang, Y. (2021). A critical review of the history, achievements and impacts of China’s quest for world-class university status. E. Hazelkorn & G. Mihut (Ed.), *Research handbook on university rankings* içinde (ss. 366-381). UEdward Elgar Publishing.
- NUS. (2022). *General informations: The chancellor*. <https://www.nus.edu.sg/nusbuletin/ay202122/general-information/about-nus/the-chancellor/>
- O’Meara, B., & Petzall, S. (2008). What do we know about the chancellors of Australian universities? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(2), 187-199.
- OECD. (2003). *Changing patterns of governance in higher education* (Education Policy Analysis). OECD. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684.pdf>

- On Birinci Kalkınma Planı. (2019, 18 Temmuz). *On birinci kalkınma planının (2019-2023) onaylandığına ilişkin karar* (Karar no: 1225). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf
- Sallan-Gül, S., & Gül, H. (2014). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi, güncel durumu ve eleştirisi. *Toplum ve Demokrasi*, 8(17-18), 51-66.
- Salmi, J. (2021). Do rankings promote academic excellence? World-class universities in perspective. E. Hazelkorn & G. Mihut (Ed.), *Research handbook on university rankings* içinde (ss. 455-472). Edward Elgar Publishing.
- Sewerinsky, M. (1992). University: A place that teaches democracy. *CRE Action*, 100(4), 102-134.
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Standler (2000). Academic Freedom in the USA. <http://rbs2.com/afree.htm>
- Szyliowicz, J. S. (1994). Education and political development. M. Heper & A. Evin (Ed.), *Politics in the third Turkish republic* içinde (ss.147-159). Westview.
- Şimşek, H. (2018). *Yalnız eğitilmişler özgürdür*. İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınları.
- Tandberg, D. A. (2013). The conditioning role of state higher education governance structure. *The Journal of Higher Education*, 84(4), 506-539.
- Tekeli, İ. (2010). *Tarihsel bağlamı içinde Türkiye’de yükseköğretim ve YÖK’ün tarifi*. Ankara: Tarih Vakfı.
- Türkoğlu, D. (2021). *Boğaziçi üniversitesi mezunlarının rektör ataması ve protestolara yaklaşımı ara raporu*. <https://osf.io/g4h3q/download>
- Ufert, K. (2015). Student loans: The big debate. J. C. Brada, W. Bienkowski, & M. Kubaniwa (Ed.), *In International perspectives on financing higher education* (pp.68-80). Macmillan
- Uslu, B. (2020). A path for ranking success: what does the expanded indicator-set of international university rankings suggest?. *Higher Education*, 80(5), 949-972.
- Üste, R. B. (2003). Üniversite rektörlük seçimine alternatif yaklaşım ve Dokuz Eylül Üniversitesi örneği. *Ege Academic Review*, 3(1), 39-46.
- Visakorpi, J., Stankovic, F., Pedrosa, J., & Rozsnyai, C. (2008). *Türkiye’de yükseköğretim: Eğilimler, sorunlar ve fırsatlar* (Yayın No: TÜSİAD-T/2008-10/473). European University Association.
- Wang R-J and Shih Y-H (2023) What are universities pursuing? A review of the Quacquarelli Symonds world university rankings of Taiwanese universities (2021–2023). *Front. Educ.* 8:1185817.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent years, debates on higher education in Turkey have frequently focused on political pressures on universities (Baştürk, 2011) and the appointment processes for senior administrators (Kavili-Arap, 2011). Similar discussions emerged in Hong Kong, Australia, and the UK in the past (Kennedy, 2003), leading to reforms that replaced elections with appointments for selecting university rectors (Fielden, 2008). Likewise, in Turkey, the 2019 reform granted the President sole authority to appoint rectors (Gidiş et al., 2024). However, this practice has faced significant backlash, particularly concerning Boğaziçi University (Atılğan et al., 2022; Türkoğlu, 2021), driven by fears that appointments may politicize universities through ideological alignment with administrators. Globally, transitions from elections to appointments were primarily motivated by concerns about accountability and role distribution (Kennedy, 2003), academic freedom and autonomy (Karadağ, 2021), and fostering institutional culture (Standler, 2000).

Thus, it can be argued that the dominant trend in appointing senior leaders in higher education in developed countries is a shift from governance to governance through balancing stakeholders. Acemoğlu and Robinson's (2012, 2019) theory, emphasizing inclusivity and stakeholder balance for national development, appears applicable to higher education institutions, as universities, though not political entities, must function democratically (Sewerinsky, 1992). Accordingly, internal stakeholders, governments, and market forces—key stakeholders of universities—must be balanced to build inclusive higher education governance (Clark, 1983). This article aims to discuss the significance of appointment processes for senior university leaders in relation to the number of universities in international rankings in Turkey and globally. Additionally, it seeks to explore the application of the "narrow corridor" model (Acemoğlu & Robinson, 2019), which highlights the importance of balance mechanisms in governance, to the context of higher education.

Method

In our study, we employed document analysis to address our research questions. First, we analyzed the number of universities from Turkey included in international rankings during periods when rectors were selected through elections versus appointments. Next, we examined the top five countries with the highest number of universities in two selected international rankings and those with the highest ratio of ranked universities to total universities in their respective countries. Based on these criteria, the sample included the United States, the United Kingdom, Australia, China, South Korea, Hong Kong, Japan, Canada, Germany, Switzerland, France, Singapore, and Israel. Among ranking organizations, we selected QS and SJT, as they have consistently published rankings since 2003. THE, which began rankings in 2010, and CWTS, which started in 2013, were excluded due to their later inception.

Discussion and Conclusion

Our findings indicate that although both election-based and appointment-based systems were prominent at different times between 2003 and 2023 in Turkey, universities in the country have never ranked within the top 100 internationally during any period. Thus, the method of appointing senior higher education leaders, whether through elections or appointments, appears less critical to international ranking success than often debated. However, when examining the top 500 rankings, a decline in the number of public universities from Turkey was observed after transitioning from an election-based to an appointment-based system. This decline may be attributed to resistance from faculty members against centralized appointments and hierarchical structures. According to Kavili-Arap (2011), one reason for the critical stance of internal university stakeholders toward the appointment system is its reliance on centralized decision-making rather than selection by an internal university committee.

Global examples reveal that among the top five countries with the highest number of universities in international rankings—both in absolute and proportional terms—there are nations employing both appointment-based and election-based systems. This suggests that the type of selection system is not a significant factor in international rankings. Thus, contrary to the widespread belief in Turkey that elections inherently promote academic freedom, democracy, and autonomy (Gürüz, 2004), the mere presence of an election-based system does not appear to yield impactful results.

The findings suggest that discussions on higher education institutions' international rankings should focus more on academic, administrative, and financial autonomy, as well as governance structures, rather than the election or appointment systems. Indeed, a study by the European University Association

highlights Turkey's significant lag in these areas compared to European institutions (Estermann et al., 2011). Similarly, Güner and Levent (2017) argue that successful universities in higher education prioritize decentralized decision-making, diverse governing boards, and merit-based appointments, regardless of whether leaders are selected through elections or appointments.

One notable finding of this study is the disparity between the lists of the top five countries by total number of universities in international rankings and those by proportional success. While the US and China lead in total university representation, they perform poorly in proportional terms. Conversely, Hong Kong, Australia, and Switzerland rank in the top five both in total and proportional success. This can be partly attributed to the extensive financial resources allocated to higher education in the US and China (Huang, 2015). However, the balance—or imbalance—among stakeholders in higher education governance in these countries may also play a role. For instance, in US universities, market forces significantly influence governance and institutional philosophy (Salmi, 2021; Slaughter & Leslie, 1997).

In Turkey, debates on the selection or appointment of senior higher education leaders—frequently reignited by the Boğaziçi University case—suggest that this issue holds little significance when evaluated against international ranking criteria. Framing the challenges of Turkish higher education within the dichotomy of elections versus appointments is a reductive approach. Broad discussions focusing solely on these methods are similarly reductive.

To enhance the quality of higher education in Turkey, political, academic, economic, and social stakeholders must prioritize demands for effective funding, academic freedom and autonomy, strategic planning, and institutional culture-building. This study proposes a new perspective that moves beyond debates on selection and appointment methods and addresses governance issues in countries such as Turkey, the US, and China.

The focus of this perspective is on establishing a balance among the forces identified by Clark (1986) as central to higher education governance: government, internal stakeholders, and market forces. This approach does not aim to offer a universal solution but emphasizes culturally independent analyses. Further in-depth studies on this perspective are recommended to advance higher education governance.