

Hubrist Rektörlük, Popülist Yönetim ve Kötülüğün Sıradanlaşması

Hubristic Rectorial Leadership, Populist Management, and the Banality of Evil

Mustafa Yeşil^{1*} , Yunus Emre Akbay² , Muhammet Caner Ilgaroğlu³ 

¹Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Felsefe Bölümü, Değerler ve Siyaset Felsefesi Anabilim Dalı, Konya, Türkiye

²Süleyman Demirel Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü, Mantık Anabilim Dalı, Isparta, Türkiye

³Ege Üniversitesi, Birgivi İlahiyat Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü, İslam Felsefesi Anabilim Dalı, İzmir, Türkiye

Özet: Üniversitelerin araştırma, eğitim ve toplumsal katkı işlevleri kurumsal yapılarının yanısıra yöneticilerinin kişisel özellikleri ve yönetim pratiklerinden de etkilenmektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetici hubrisi (ölçsüz özgüvene dayalı yönetsel kibir), popülist yönetim ve kötülüğün sıradanlaşması olguları arasındaki ilişkiyi üniversite yönetimi bağlamında incelemektir. Çalışma felsefe, mantık, eleştirel düşünme, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimlerine ait kaynakları bir araya getiren disiplinlerarası bir literatür incelemesi olarak yapılandırılmıştır. Araştırmalar aşırı öz güven, eleştiriye kapalılık, kurumsal kararları kişiselleştirme ve iç grup kayırmacılığı gibi hubrist özelliklerin popülist yönetim pratikleriyle birleşmesi durumunda kurumsal şeffaflığın, liyakatin, kontrol ve denge mekanizmalarının zayıflayabileceğini göstermektedir. Bu süreçte hukuka ve kamu yararına aykırı uygulamaların olağanlaştırılması yoluyla kötülüğün sıradanlaşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Çalışma, üniversitelerde kontrol ve denge mekanizmalarının güçlendirilmesini, karar süreçlerinin şeffaflaştırılmasını ve yöneticilerin eleştirel düşünme yeterliliklerinin geliştirilmesini önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Mantık, Eleştirel Düşünme, Yükseköğretim Yönetimi, Yönetici Hubrisi, Popülist Yönetim, Kötülüğün Sıradanlaşması

Abstract: Universities' research, education, and societal contribution functions are shaped not only by their institutional structures but also by the personal characteristics and management practices of their administrators. This study aims to examine the relationship between managerial hubris (an excessive self-confidence that manifests as managerial arrogance), populist management, and the banality of evil within the context of university administration. The study is structured as an interdisciplinary literature review that brings together sources from philosophy, logic, critical thinking, psychology, sociology, and management sciences. The review claims that if hubristic traits, such as excessive self-confidence, resistance to criticism, personalization of institutional decisions, and in-group favouritism, are combined with populist management practices, institutional transparency, merit, checks and balances mechanisms will be weakened. This process may pave the way for the banality of evil by normalizing practices that violate the law and the public good. The study proposes strengthening checks and balances mechanisms in universities, increasing transparency in decision-making processes, and developing administrators' critical thinking competencies.

Keywords: Logic, Critical Thinking, Higher Education Management, Managerial Hubris, Populist Management, The Banality of Evil

1. Giriş

Üniversiteler hem araştırma ve geliştirme hem de öğretme ve eğitme faaliyetleri ile çağdaş toplumların ve devletlerin temel düzeyde ihtiyaç duydukları kurumlardır. Bu kurumların etkinlikleri bir yandan belirli disiplinlere ve alanlara özgü derinliği ve uzmanlık birikimini açığa çıkarırken, diğer yandan farklı disiplinler ve alanlar arasındaki ilişkinin bütüncül ve uyumlu gelişimini olanaklı kılmaktadır. Bu katkı herhangi bir araştırma-

cının ya da ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki bir eğitim-öğretim kurumunun tek başına açığa çıkaramayacağı büyüklükte bir değerdir.

Belirli bir ideolojinin öngördüğü tarzda tek tip insan yetiştirip siyasal rejimi ve statükoyu korumak (Günay & Kılıç, 2011, ss. 34-35; Mutlu, 2009, ss. 33-34) ya da kurulduğu şehrin ekonomik hareketliliğini artırıp esnafın kalkınmasına yardımcı olmak gibi ilkel ve konu dışı misyonlar zaman zaman atfedilse de bir kurum olarak

* İletişim Yazarı / Corresponding author.

✉ mustafayesil@erbakan.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 16.07.2026

Revizyon Talebi Tarihi / Revision Request Date: 24.07.2026

Son Revizyonun Geliş Tarihi / Last Revised Version Received Date: 28.07.2026

Revizyon Sonrası Kabul Tarihi / Accepted After Revision Date: 03.09.2026



üniversitenin hizmet ettiği en üst amaç hiç şüphesiz bilgi edinim değeri ve bilgi kullanım değeridir. Bu üst amacın ve bu amaca hizmet eden araçların görmezden gelindiği durumda nasıl ki bilgi edinim değeri düşük üniversiteler öğretim elemanlarına maaş ödemekten ve öğrencilerine diploma vaadinde bulunmaktan daha fazla misyon olmayan birer iş kurumuna dönüşmekte ise (Günel, 2013, s. 146), bilgi kullanım değeri düşük üniversiteler de fildişi kulelerde yalnızca teorik ve toplumsal karşılığı sınırlı konularla uğraşan hatta kendilerini himaye eden toplumları ve kültürleri, aydınlatmak şöyle dursun, bizzat küçümseyen ve aşağılayan seçkinçi kapalı gruplar hâline gelmektedirler.

Sadece insanlar değil aynı zamanda onları bir arada tutan toplumlar ve devletler de düşünen, akıl yürüten, değişen, gelişen ve gerileyen sosyal varlıklardır. Bu durum insanları, toplumları ve devletleri her dönem bilgi ile ilişkilerini güncelleme zorunluluğu ile baş başa bırakmaktadır. Bu güncelleme açısından, doğal, sosyal ve sınırsal alanlar tarafından yani üniversite müfredatında yer alan matematik, geometri, fizik, kimya, biyoloji, tıp, psikoloji, sosyoloji ve siyaset gibi disiplinler tarafından bilgi niteliği atfedilen soyut önermesel yapılar temsil ettikleri araştırma konuları itibarıyla aynı ve tek biçimli değildirler. Ancak yaklaşık iki asırdır yalnızca doğruluğu doğa bilimleri tarafından kanıtlanan soyut önermesel yapılara bilgi niteliği atfedip diğer disiplinler tarafından ortaya konan birikimsel kabulleri ve makul kuramları göz ardı etmek yaygın bir akademik alışkanlık hâline geldiği için, bu doğa bilimleri merkezli nesnellik ve evrensellik yaklaşımı hem dünyanın ve insani olguların salt batı merkezli bir şekilde algılanmasına hem de batı merkezli bir küreselleşme ideolojisinin hızla yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Hâlbuki, pozitif bilimler kendilerine özgü araştırma konuları ve yöntemleri bakımından son derece temel ve önemli olsalar bile, yalnızca pozitif bilimler tarafından kanıtlanan bilgilere bağlı kalmak koşuluyla ne insan türüne özgü toplumsal yapıları, kültürel ağları ve karmaşık ilişkileri bütüncül bir şekilde yapılandırmak ve sürdürmek ne de farklı toplumların ve kültürlerin dünyayı anlamlandırma tarzlarını tek biçimli bir şekilde sınırlandırmak mümkündür (İlgaroğlu, 2019, s. 14). Nitekim ahlaksal ilkeler bir yana, bireyler, gruplar hatta devletler arası ilişkileri düzenleyen hukuk kurallarının bile pozitif bilimsel objektifliklerinin ve evrensel geçerliliklerinin olmaması bu olanaksızlığın bariz bir göstergesidir. Dolayısıyla üniversiteler araştırma, geliştirme, öğretme ve eğitime planlamalarına hem pozitif bilimleri hem de insan türüne özgü toplumsal yapıları, kültürel ağları ve karmaşık ilişkileri kendilerine özgü yöntemlerle konu edinen farklı disiplinleri dâhil etmekle bu acelecilik genellemenin zararlarını en azından öngörebilme ve azaltabilme olanağına sahip kurumlar-

dır. Ancak planlamadaki bu çeşitliliğe ve zenginliğe rağmen yalnızca tıp, diş hekimliği, fizik, kimya ve biyoloji gibi disiplinleri bilim olarak görüp de felsefe, sosyoloji, psikoloji ve hukuk gibi disiplinleri göz ardı eden bir üniversite ortamında (Waters, 2007, ss. 11, 18-21, 22, 35, 41-42, 73, 82-83) bu olanağı açığa çıkarmak söz konusu bile olmayacaktır. Bu bakımdan, tıp alanında başarılı olsa bile ufuk açıcı bir felsefesinin olmaması ya da diş hekimliği alanında başarılı olsa bile iyi yapılandırılmış bir hukuk disiplininin ve iyi işleyen bir hukuk sisteminin olmaması bir toplumun eksik gelişim göstergesidir.

Üniversiteler farklı disiplinlere ve alanlara özgü bilgi edinim değerini ve bilgi kullanım değerini sürekli güncelleyerek ve zenginleştirerek kendilerini himaye eden toplumların gelişimine ve istikrarına doğrudan katkı yapmaktadırlar. Nitekim gelişmiş ülkelerin gelişmişlik düzeylerini korumak hatta daha ileri taşımak için bünyelerindeki üniversitelerin öğretim ve eğitim kalitelerine özel önem atfetmeleri bu katkıya yönelik bir toplumsal yatırımdır. Dahası bu ülkeler bünyelerindeki üniversitelerin entelektüel faaliyetleriyle edinilen öğretim ve eğitim kazanımlarını bütün sistemin kontrol ve denge mekanizması hâline getirerek hem devlet aygıtının işleyişini düzenlemekte hem de bireyler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki demokratik işleyişini teminat altına almaktadırlar. Lakin üniversitelerin sadece gelişmiş ülkelerde değil aynı zamanda hem gelişmekte olan ülkelerde hem de az gelişmiş ülkelerde eş zamanlı bir şekilde var oldukları dikkate alınırsa, bu kurumların her toplumda aynı ideal işlevi yerine getiremedikleri ya da yerine getirmek maksadıyla kurulmadıkları kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bir Orta Çağ devletini başarılı sayabilmek için belki de ona “güçlü bir orduya sahip olma” ve “bilge bir hükümdar tarafından yönetiliyor olma” gibi iki temel niteliği atfetmek yeterlidir. Ancak hem üretim ve tüketim araçlarının hızla çeşitlendiği ve arttığı hem de bireyler, toplumlar ve devletler arasındaki ilişkilerin gittikçe karmaşılaştığı ve dijitalleştiği bir dönemde devletin sadece “güçlü bir orduya sahip olma” ve “iyi bir yönetici tarafından yönetiliyor olma” gibi iki niteliğe sahip olmakla gelişmiş bir ülke hâline gelemeyeceği açıktır. Çünkü çağdaş gereksinimler toplumları ve devletleri Orta Çağ’daki türden bir askeri güce sahip olmaktan ve bu gücü devlet başkanı elinde merkezileştirmekten ziyade bilgi edinim değerine öncelik vermeye ve bu bilginin kullanım değerine göre kendilerini her alanda sürekli güncellemeye zorlamaktadır.

Üniversiteler bilgi edinim değerine ve bilgi kullanım değerine odaklanmaları bakımından, bir toplumun yakın ve uzak gelecekteki gereksinimlerini öngörebilme

olasılığı en yüksek kurumlardır. Bu kurumların ideal misyonlarını yerine getirebilmeleri ise onları oluşturan farklı birimlerin ve karmaşık ilişkilerin ancak ve ancak iyi yapılandırılmaları, iyi işletilmeleri ve iyi denetlenmeleri ile olanaklıdır. Bu birimlerdeki ve ilişkilerdeki uyumsuzluklar ve uygunsuzluklar üniversitelerin sadece kurumsal yapılarına ve işleyişlerine değil aynı zamanda araştırma, geliştirme, öğretme ve eğitme faaliyetlerine de doğrudan zarar vermektedir. Sözgelimi kamu bütçesinden çok büyük miktarda kaynak aktarımı yapılıyor olsa bile öğretim elemanlarının dünyadaki güncel gelişmeleri takip edebilecek liyakatten yoksun olmaları ya da öğretim elemanları dünyadaki güncel gelişmeleri takip edebilecek hatta daha fazlasını yapabilecek liyakatte olsalar bile hubrise (yani ölçsüz özgüvenden kaynaklanan yönetsel kibre) yakalanan rektörün popülist yönetimi üniversitenin ideal misyonunu yerine getirmesine engel olabilmektedir (Yeşil & Akbay, 2025, s. 523). Bu bakımdan, kurumun yöneticisi olması bakımından rektörün niteliklerine, yetkilerine ve sorumluluklarına dair yapıcı bir felsefi tartışmaya ön ayak olmak sadece akademik bir gereklilik değil aynı zamanda kamusal bir sorumluluktur.

Metodolojik olarak literatür incelemesine dayanarak yapılandırdığımız bu tartışmanın birinci kısmında hubrist rektörlüğü, ikinci kısmında rektörün popülist yönetimini ve üçüncü kısmında ise üniversitede kötülüğün sıradanlaşmasını konu edinmekteyiz. Bu üç farklı başlıkta yer alan konuları ilişkilendirmek zor gibi görünse de esasında bu zorluk izlenimi ilgili konuların içerik bakımından birbirleriyle alakasız olmalarından değil, kısmen de olsa faydalı olma maksadıyla statükoyu sorgulayan ve kurumlardaki olumsuz olgularla yüzleşme iradesi gösteren akademik tartışmalar yapma kültürümüzün çok fazla gelişmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Hâlbuki ülkesine, toplumuna ve kültürüne hizmet etmeyi bir değer ve sorumluluk olarak gören araştırmacıların, bir yerleri kırıp dökmeyi amaçlamaktan ziyade üniversite gibi kamu kurumlarının ideal misyonlarını yerine getirebilmeleri için akademik tartışmalar yapmaları ve böylelikle kamu yararını açığa çıkarmaya odaklanmaları hem akademik bir etkinliğin gerçekleştirilmesi hem de kamusal bir görevin yerine getirilmesidir.

Ülkemizde, rektörlük meselesini ele alan akademik literatür genel itibarıyla rektörün belirlenme tarzını yani onun seçilme veya atanma usulünü konu edinmekle sınırlı kalmaktadır. Üstelik rektörün belirlenmesi için yarım yüzyılı aşkın bir süredir hem seçim usulü hem atama usulü hem de bu iki usulden oluşan karma usul denenmiş olsa da (Aksaraylı, 2023, ss. 92-116) üniversitelerde pek çok sorunun hâlâ devam ediyor olması ve devasa bir kamusal kaynak aktarımına rağmen bek-

lenen kalite düzeyine hâlâ erişilememiş olması (İnam, 2009, ss. 9-49) problemin nedenlerini sadece rektörün belirlenme usulünde değil farklı bağlamlarda da aramayı bir zorunluluk hâline getirmektedir. Bu zorunluluğun karşılanmadığı durumda üniversiteleri seçim usulü ve atama usulü arasında gidip gelen (Günay & Kılıç, 2011, s. 34; Kavili Arap, 2011, s. 25; Mutlu, 2009, s. 25) hubrist ve popülist döngünün hastalıklı işleyişinden çekip kurtarmak ve ideal misyonlarını yerine getirebilecekleri şekilde yeniden yapılandırmak pek de olanaklı görünmemektedir. Bu incelemede, rektörün belirlenmesinde seçim usulünün mü yoksa atama usulünün mü daha faydalı veya zararlı olacağına ilişkin kanaatleri ve bitmeyen reformları (Başoğlu, 2022, ss. 224-230, 206-224) sayıp dökmekten yani yarım yüzyılı aşkın bir süredir varlığını devam ettiren bir sahte ikilemi tekrar tekrar ele almaktan ziyade (Aksaraylı, 2023, ss. 126, 135-139) ister seçim usulü isterse atama usulü ile belirlenmiş olsun, “hubrist rektörün popülist yönetimi altındaki üniversitede kötülüğün sıradanlaşacağı” tezini ileri sürmekte ve bu tezi disiplinlerarası bir bakış açısıyla temellendirme girişiminde bulunmaktayız.

Bu çalışma, anlatısal ve disiplinlerarası bir literatür incelemesi olarak tasarlanmıştır. Yönetici hubrisi, popülizm, yükseköğretim yönetimi ve kötülüğün sıradanlaşması olgularını ele alan Türkçe ve İngilizce çalışmalar incelenmiş ve bu olgular üniversite yönetimi bağlamında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. İncelemenin amacı ampirik bir nedensellik ilişkisinin varlığını kanıtlamak değil, açıklayıcı bir kuramsal çerçeve önermektir.

2. Hubrist Rektörlük

Mitos ve logos arasında keskin bir ayrım yapıp felsefenin mitolojiden tamamen koparak yapısal hâle geldiğini söylemek popüler bir varsayım olsa da bir disiplin olarak felsefenin farklı toplumlara ve kültürlerle özgü mitolojik anlatılardan bugün hâlâ esinlenmeye ve faydalanmaya devam ediyor olması söz konusu varsayıma ihtiyatla yaklaşmayı gerektirmektedir. Hubrisin ne olduğuna ve ne olmadığına ilişkin akademik tanımları ve iddiaları bugün hâlâ genel olarak Grek mitolojisinden hareketle biçimlendiriyor olmamız bu durumun somut bir örneğidir. Şöyle ki Grek mitolojisi doğaya, tanrıya ve insana ilişkin mesajlarıyla insanın nasıl duyumsaması, hissetmesi ve davranması hâlinde doğayla, tanrılarla ve diğer insanlarla uyumlu bir şekilde yaşayacağına dair içerikler sunmaktadır. Bu anlatılar açısından, insanın tercih edebileceği iki temel yol bulunmaktadır: bunlardan birincisi “adalet”in yolu, ikincisi ise “hubris”in yoludur. İnsanın doğayla, tanrılarla ve diğer insanlarla ilişkisini dengeli bir şekilde sürdürmesi onun adalet yolunu takip etmeyi tercih etmesinin; dengesiz bir şekilde sürdürmesi

ise onun hubris yolunu takip etmeyi seçmesinin bir temsidir. Bu anlatıda adalet yolu “bir şeyi yerli yerine koyma” olgusunu temsil ederken, hubris yolu ise “kendini bilmeme” (Aristoteles, 2016, s. 91; Cicero, 2012, ss. 181, 365, 2020, s. 23), “aşırılığa kaçma”, “ölçsüz davranma”, “küstahlık etme” (Aristoteles, 1997, ss. 140-141, 2017, s. 231), “hadsizlikte bulunma”, “mütecaviz olma” (Adam, 2019, ss. 57, 126, 158; Aristoteles, 2017, s. 421) ve “tanrılara saygısızlık etme” gibi pek çok olumsuz olguyu temsil etmektedir. Hubris kelimesi Türkçeye “kibir” yani “büyüklenme” olarak tercüme edilmektedir. Ancak bu kullanım Grek mitolojisindeki anlam ve çağrışım çeşitliliğini tam olarak karşılamamaktadır. Nitekim bu mitolojik anlatılar açısından hubris insan için son derece büyük ve yıkıcı bir günah olarak görülmektedir ki bütün kötülükleri onunla ilişkilendirmek veya onun birer alt kategorisi olarak sınıflandırmak olanaklıdır. İnsana bir yandan bu büyük günaha düşenlerin kaçınılmaz bir şekilde cezalandırılacakları (Hirschman, 1994, ss. 49-50; Sophokles, 2018, ss. 6-7, 29-30, 2019, ss. 38,53; Yusuf Has Hacıp, 2018, ss. 73, 103, 169, 172, 180) hatta kendi felaketlerini hazırlayacakları uyarısı yapılırken (Adam, 2019, s. 140; Ebü'l-Hasen el-Maverdi, 2014, ss. 59-60; İbn Haldun, 2014b, s. 26, 2014a, s. 338; Marcus Aurelius, 2016, s. 55; Pseudo-Aristoteles, 2016, s. 408), diğer yandan bu büyük günaha düşmemesi için “kendini bilme” ve “aşırılıktan kaçınma” telkinlerinin yapılması (Aristoteles, 2013, s. 7) hubrisin ne derece yıkıcı bir olgu olarak görüldüğünün işaretidir (Başok Diş, 2024, s. 82; Millon vd., 2021, ss. 154, 430, 433). Bu bakımdan en temel değer olan adalet ile en büyük kötülük olan hubris arasında tam bir karşıtlık ve tehdit ilişkisi bulunmaktadır.

“Adalet mülkün temelidir.” sözüne kültürel olarak müstesna bir önem atfetmemiz, hatta bu sözü devletin varlığını ve sürekliliğini hakkaniyet koşuluna bağlayan ortak bir değer olarak içselleştirmemiz, adaleti temel değer olarak benimseme bakımından Grek mitolojisindeki anlatıya benzer bir bakış açısına kısmen de olsa sahip olduğumuzu düşündürmektedir. Ancak Grek mitolojisi bu vurguyu özellikle hubris üzerinden yapıp onu adaletin varlığını tehdit eden en yıkıcı günah olarak tanımlaması bakımından önemli bir farkındalık sunmaktadır. Bu farkındalığın en bilinen örneklerinden biri *Narcissos* mitidir: Kendisine hayran olan ve başkasını önemsemeyen *Narcissos*, sudaki yansımasına âşık olma cezasına çarptırılmakta ve bu yansımaya kavuşma arzusuyla suya atlayarak boğulmaktadır (Aktan, 2024, ss. 9-10; Orhan Şimşek & Coşar, 2023, ss. 3-5). Öykünün mesajı yalındır: Aşırılığa kaçmak ve ölçsüz davranmak, kişinin kendi elleriyle kendi sonunu hazırlamasına yol açabilmektedir.

Narcissos örneğinde olduğu gibi, “kendini bilme” ve “ölçülü davranma” erdemlerine aykırı hareket eden her bireyin hubrise yakalanma olasılığı bulunmakla birlikte (İbn Haldun, 2014b, s. 200) akademik literatürde özellikle yönetici hubrisi yoğun bir çalışma konusudur. Dolayısıyla, yöneticilerin hubrise yakalanıp yakalanmadıklarını tespit etmek için geliştirilen pek çok ölçek bulunmaktadır. Üstelik, kurum veya örgüt psikolojisi merkezli bu literatüre dayalı, nitel ve nicel araştırmalar sadece özel ve ticari işletmelerin değil aynı zamanda kamu kurumlarının işleyişini de konu edinmektedirler. Bu yönüyle, kamusal veya özel kurum olup birer yönetici yani rektör tarafından yönetiliyor olmaları bakımından üniversitelerin işleyişini bu türden araştırmalara konu edinmek ilgili kurumların kalitesini yükseltmek ve dolayısıyla kamu yararını artırmak için bir gerekliliktir. Elbette bu öneriyi gündeme getirebilmenin yani rektörün hubrise yakalanıp yakalanmadığını tartışabilmenin bazı psikolojik ve sosyolojik zorlukları bulunmaktadır. Psikolojik zorluk, *Gizil Kişilik Kuramı*’nda ve *Bilişsel Çelişki Kuramı*’nda ileri sürüldüğü üzere, insanın büyük güç ve yüksek statü atfettiği bir kimseye aynı zamanda bazı olumsuz nitelikler yüklemesi durumunda bilişsel çelişki yaşıyor olması ve onun zihninin bu çelişkiyi aşıp denge durumuna dönebilmek için ilgili olumsuz yüklemeyi âdeta otomatik bir şekilde yok sayıyor olmasıdır. “Rektör” ve “hubris” ya da “öğretim üyesi” ve “yalan” kelimelerini birlikte kullanmanın beraberinde getirdiği zihinsel zorluk veya gerilim bu bilişsel çelişkinin herkesçe deneyimlenebilir somut bir örneğidir. Bu türden bir kullanım ve ilişkilendirme esnasında insan zihni kendi kendine âdeta “Sen rektöre nasıl hubris atfadersin!” ya da “Sen öğretim üyesine nasıl yalan atfadersin!” şeklinde telkinde bulunsa da söz konusu uyumsuz ve çelişik görünümlü iki niteliği birlikte taşıyan tözlerin yani bireylerin varlıkları her zaman olanaklıdır. Sosyolojik zorluk ise bu bağlamdaki araştırmaların bireylerin kişilik haklarına zarar verebileceğine ve dolayısıyla kişisel düşmanlıklara neden olabileceğine ilişkin genel kaygıdır. Hâlbuki statüsünün kamusalılığından dolayı, bir yöneticinin işlemlerini ve yönettiği kimselerle ilişkilerini tartışabiliyor olmak demokrasinin ve kamusal işleyişin gerektirdiği şeffaflığın meşru bir sonucu olsa bile, herhangi bir tekil yöneticinin veya rektörün hubrise yakalanıp yakalanmadığını belirlemekten ziyade yönetici veya rektör hubrisine ilişkin genel ilkeleri ve işleyiş biçimlerini konu edinmek bilimsel ilkeselliğin bir gereğidir. Dolayısıyla, herhangi bir üniversitenin rektörünün hubrise yakalanıp yakalanmadığını “tekil” olarak tespit etmekten ziyade hubrist rektörlüğün ne demek olduğunu ve nasıl işlediğini “tümel” yani “genel” olarak konu edinme ilkeselliği bu incelemeyi bir felsefi makale hâline getiren temel niteliktir. Çünkü felsefeyi üst düzey bir düşünsel etkinlik hâline getiren temel nitelik, onun bazı olumsuz

özellikler atfetmek suretiyle falanca veya filanca kişiyi etiketlemekten hatta onu hedef göstermekten ziyade söz konusu olumsuz özellikleri ve onlara sahip olan kimse-leri “tümel” yani “genel” yönleriyle inceleme ilkeselliğidir. Tabii ki bu işleyiş “ilke”nin, kendinden hareketle pratik olarak fayda sağlanabilir bir prensip, ölçü veya standart olarak kullanılmasına engel değildir.

Ülkemizin yükseköğretim sistemi yarım yüzyılı aşkın bir süredir, seçim sisteminin neden olduğu sorunları aşabilmek için atama yöntemine, atama sisteminin neden olduğu sorunları aşabilmek için seçim yöntemine ya da bu iki sistemin ayrı ayrı neden olduğu sorunları aşabilmek için kısmen seçim usulünden ve kısmen atama usulünden oluşan karma sisteme başvurmak suretiyle iki yaklaşım arasında sürekli gidip gelmekte ve bu kısır döngü âdeta çözümsüz bir sahte ikileme dönüşmektedir (Günel, 2013, ss. 156-159). Rektörün belirlenme usulü sürekli ve tekrar tekrar kamuoyu önünde gündeme geldiği için de üniversitelerin kalitesini ve ideal misyonlarını yerine getirip getiremediklerini tartışmaya âdeta zaman kalmamaktadır. Hâlbuki sorun pek çok yönüyle, rektörün belirlenme usulünde değil, rektöre verilen gücün kamusal işleyişin gerektirdiği şekilde şeffaf biçimde kullanılıp kullanılmamasında ve denetlenip denetlenmemesinde. Birer kontrol ve denge mekanizması olarak şeffaflığın ve denetimin sağlıklı bir şekilde işlemediği durumda, üniversitelere ilişkin genel tartışmaların, kendilerini seçenlerden aldığı gücü keyfî bir şekilde kullanan rektörler ile kendilerini atayanlardan aldığı gücü keyfî bir şekilde kullanan rektörler arasındaki farklılığın karşılaştırılmasından öteye geçmeyecektir. “6/11/1981 tarihli ve 17506 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Yükseköğretim Kanunu’nun 13 üncü maddesi rektörün seçim usulünü, yetkilerini ve sorumluluklarını yasal olarak belirlemiştir.” demek üniversitelerin kalite sorununu aşabilmeleri ve ideal misyonlarını yerine getirebilmeleri için tek başına yeterli olmadığına göre, bu kurumları daha iyi yapılandırabilmek, daha iyi denetleyebilmek ve daha verimli hâlde getirebilmek için bir yönetsel sorun olması bakımından rektörlükle doğrudan ilişkili hubris olgusunu farklı yönleriyle konu edinmek bir kamusal yükümlülüktür.

Yönetici olması bakımından rektörün hubrise yakalanıp yakalanmadığına karar verebilmek için bu kimsede bazı niteliklerin veya özelliklerin bulunup bulunmadığını tespit etmek gerekmektedir. Bu bağlamda, literatürde genel itibarıyla on dört nitelik sayılmakta ve bu on dört nitelikten üçünü taşıyan bir yöneticinin hubrise yakalandığı ileri sürülmektedir:

1. Dünyayı ve yönettiği kurumu güç gösterisi yapacağı ve zafer kazanacağı bir alan olarak görme

2. Kurumsal gelişime odaklanmaktan ziyade kendi imajını ön plana çıkarıp dikkat çekmek ve takdir edilmek için sürekli fırsat kollama
3. Kişisel imajı ve görünümü ile abartılı bir şekilde ilgilenme
4. Sıradan şeylerden söz ederken bile kendisini aşırı derecede yüceltme hatta eşsiz ve kutsal biriymiş gibi sunma
5. Sahip olduğu aşırı ve abartılı özgüvenin etkisiyle kendisini her şeyi başarabilecek güçte görme
6. Her zaman haklı olduğuna dair abartılı bir inanca sahip olma
7. Kendisini hukuksal mercilerden ve çevresindeki insanlardan ziyade sadece Tanrı’ya hesap verecek birisi olarak konumlandırma
8. Yönetici olmasını kendisi için değil de kurum için bir lütuf olarak gösterip neredeyse her konuşmasını devlet ve millet ile ilişkilendirme
9. Benzersizliğini ve önemini ön plana çıkarmak için kendisinden söz ederken sürekli “biz” kelimesini kullanma
10. Kendisini, yönettiği kurum ile özdeşleştirip kişisel çıkarlarını kurumun çıkarları ile aynı görme
11. Gerçeklikten kopup giderek yalnızlaşma ve kurumsal kararları tek başına alma
12. Kendi kararlarına aşırı derecede güvenip yönetimi altındaki kimselerin fikirlerini ve eleştirilerini dikkate almama
13. Kendisini eleştiren ya da kendisi ile benzer düşünce yapısına sahip olmayan kimseleri otoritesi ve konumu için tehdit olarak görüp onları baskıya, bezdiriye ve ayrımcılığa maruz bırakma
14. Kararları nedeniyle olumsuz sonuçlar ortaya çıkarsa bu durumun maliyetlerinden kurtulabilmek için, uygulamalarını yasal çerçevede savunmak yerine doğruluk ve dürüstlük gibi söylemlerle ahlaksal zemine taşıyıp konu dışılık yanıltmacasına yani manipülasyona başvurma

(Aktan, 2024, ss. 6-8; Gümüş, 2024, s. 14; Owen & Davidson, 2009, s. 1398; Özücü vd., 2024, ss. 6-7; Uçkun vd., 2022, s. 712; Yılmaz vd., 2024, ss. 172-174).

Kendisine verilen kamusal güç, yönetici olması bakımından rektörün hubrise yakalanmasının temel nede-

ni gibi görünmekle birlikte (Yurtsever, 2023, ss. 2-9), literatür hubrise yakalanmanın çok çeşitli nedenlerinin bulunabileceğini göstermektedir (Adam, 2019, s. 102; Aristoteles, 1997, ss. 76-77, 2003, ss. 20-21, 2013, s. 14, 2017, ss. 231, 353-354, 384,385, 518, 2019, ss. 98-99, 123; Bike Esen, 2020, ss. 297-298; Schopenhauer, 2000, s. 179). Bu çeşitliliğe aşına olmak hubristen kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaya veya en azından azaltmaya doğrudan katkı sağlamaktadır. Nitekim ister seçimle ister atamayla isterse karma yöntemle belirlenmiş olsun, çok mütevazı ve liyakatli birisinin rektör olduktan yani kamu gücünü elde ettikten sonra hubrise yakalanması ne denli mümkün ise zaten doğası gereği hubrise yatkın birisinin rektör olduktan sonra hubrist tutumlarını ve davranışlarını üniversite personelinin neredeyse tahammül edemeyeceği düzeyde artırması da o denli mümkündür.

Orhan Şimşek ve Coşar (2023)'ın hem nitel hem de nicel araştırma bulgularına dayanarak yapılandırdıkları ve literatüre oldukça faydalı bir katkı olarak sundukları "Hubristik Liderlik Konusunda Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Çok-Yönlü Bir Bakış Açısı"ndan esinlenerek bir yönetim sorunu olması bakımından rektör hubrisini "bireysel", "durumsal" ve "ilişkisel" olmak üzere üç farklı yönden ele almak uygun görünmektedir. Rektör hubrisinin *Bireysel Yön*'ü kişisel olarak aşırı şişirilmiş benlik algısına, abartılı inançlara, uç beklentilere ve empati yoksunluğuna karşılık gelmektedir. Bu yön itibarıyla, hubrise yakalanan rektör, aşırı öz güvenli olma, yeteneklerini yüceltme, başarılarını abartma, her zaman daha fazlasını isteme, büyük riskler almaktan çekinme, kendisini her alanda uzman görme, yönetimi altındaki bütün ara birimleri ve komisyonları etkisizleştirip doğrudan kendi kontrolü altına alma, istişareye gerek duymaksızın hızlıca kararlar alıp uygulama, başarısızlık durumunda kendisinden ziyade diğer insanları suçlama nitelikleriyle ön plana çıkmaktadır. Rektör hubrisinin *Durumsal Yön*'ü üniversitenin ve üniversite yönetiminin durumu ile halkın ve devlet aygıtındaki bürokratların ve üst yöneticilerin ilgili üniversiteye ve üniversitenin yönetimine yönelik tutumları arasındaki ilişkiye karşılık gelmektedir. Bu yön itibarıyla, hubrise yakalanan rektör, kurumsal kibirden ve gösterişten hoşlanma, kurum içi her türlü sorunu kendi başına kolaylıkla çözebileceğine inanma, kurumdaki her sorunu doğrudan çözdüğü izlenimi uyandırıp kişisel görünürlüğünü artırma, bütün başarıların kendisine atfedildiği (Aristoteles, 2019, s. 102) bir ortam oluşturma, kurumun hedefleriyle uyumlu olmayan amaçlar belirleme, stratejik kararlar alırken kendi menfaatlerini öne çıkarma, kurum kültürünü olumsuz etkileme nitelikleriyle ön plana çıkmaktadır. Rektör hubrisinin *İlişkisel Yön*'ü ise, rektörün yönetimi altındaki kişilerle iletişimine karşılık gelmektedir.

Bu yön itibarıyla, hubrise yakalanan rektör, yönetimi altındakilerin karşısında kendisini üstün bir güç olarak görme, sürekli övülmeyi isteme, kendisini her hâlükârda haklı görme, kurumda en yüksek performansı kendisinin gösterdiğini düşünme, kendisinden açıklama talep edilmesini reddederken başkalarından sürekli açıklama isteme, yönetimi altındakilerin fikirlerini küçümseme (Cicero, 2022, s. 4), yönetimi altındakileri hiç çekinmeden aşağılama (Uysal vd., 2025, ss. 200-204), yönetimi altındakileri meşru bir gerekçesi olmaksızın cezalandırma, sürekli yeni kurallar koyarak şartları zorlaştırma (Gümüş, 2024, s. 16), başarısızlık durumunda başkalarını suçlama, kendisine yapılan eleştirileri tehdit olarak algılama, kendisini eleştiren ya da kendisi ile benzer düşünce yapısına sahip olmayan kimselere mobbing uygulama nitelikleriyle ön plana çıkmaktadır. Esasında bütün bu nitelikler burada gerçek bir iletişimin ve dolayısıyla kurum kültürünün gerektirdiği iş birliğinin bulunmadığının açık göstergeleridir (Orhan Şimşek & Coşar, 2023, ss. 11-12).

3. Popülist Yönetim

Popülizm içinde bulunduğumuz yüzyılın en çok tartışılan siyasal olgularından biridir. Bu tartışmalarda popülizm *ideoloji* (Mudde, 2004), *söylem* (Laclau, 2005), *retoriksel tarz* (Jagers & Walgrave, 2007), *bu üçünün birleşimi* (Rooduijn, 2019) ve benzeri şekillerde tanımlanmaktadır (Sakki, 2025; Sakki & Hakoköngäs, 2025, ss. 3-5). Hatta popülizm hakkında son dönemde o denli çok ve farklı tanımlamalar yapılmaktadır ki bazı araştırmacılar onun neredeyse her şey ile ilişkilendirilebilen belirsiz bir işleyiş veya yapı olduğunu bile ileri sürmektedirler. Bu kavramsal karmaşanın iki farklı temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, Antik Grekçe'deki "dêmos", Latince'deki "populus" ve İngilizce'deki "the people" kelimelerinin yalnızca halka ve halk kelimesinin anlamına gönderim yapacak şekilde sınırlandırılmış olmasıdır. Hâlbuki geleneksel felsefe açısından bu kelimeler hukuksal olarak statüleri belirlenmiş bir halkı ifade etme amacıyla kullanılabileceği gibi ahlaksal, siyasal, kültürel, dinsel ve ekonomik ilişkiler bakımından sınıflandırılıp görece sınırlı sayıdaki üyeden veya muhataptan oluşan insan gruplarını ifade etme amacıyla da kullanılabilir. İngilizce'deki "the people" ifadesinin halka, "people" ifadesinin ise insanlara gönderim yapacak şekilde kullanılıyor olması bu karmaşıklığın âdeta tarihsel bir yansımasıdır. Türkçede "halk" ve "insanlar" olmak üzere iki farklı temel kavramın kullanımda olması söz konusu karmaşıklık, yani iki farklı gönderim ilişkisini ayırt etmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu bakımdan popülist işleyişin sadece halka değil aynı zamanda görece sınırlı sayıdaki insan grubuna yönelik bir faaliyet olması

da olanaklıdır. İkincisi, günümüzde siyasal alanı yalnızca siyaseti meslek edinen profesyonel siyasetçilerin eylemleri ve siyasal partilerin faaliyetleri ile sınırlandıran yaklaşım popülizmin sadece siyasal bir olgu olarak ele alınmasına yol açmaktadır. Hâlbuki geleneksel felsefe açısından siyasal alan, yurttaş olmaları bakımından, bir devletin bütün bireyleri arasındaki ilişkiyi kapsadığı gibi, bu bireylerin devlet ile olan ilişkilerini de kapsamaktadır. Dolayısıyla siyaset alanı ahlaksal, hukuksal, kültürel, dinsel ve ekonomik ilişkileri de kapsayan büyük ve karmaşık bir evren olup ne tamamen apolitik olmak mümkündür ne de popülizmin işleyiş biçimini ve muhatap aldığı kitleyi sadece profesyonel siyasetçilerin faaliyet alanıyla sınırlandırmak makuldür.

Gündelik konuşmalarda ve akademik anlatılarda geleneksel kelimesini kullanmak bazen geri kalmışlık, modası geçmişlik ve çağdaş gelişmelerden habersizlik çağrışımı uyandırır da her geleneksel olanın kötü olduğunu varsaymak aceleci genelleme yanlımacıdır. Aristoteles'in ve Fârâbî'nin yani "Birinci Üstat"ın ve "İkinci Üstat"ın felsefe yapma usullerinden esinlenerek popülizmi hem diyalektiksel ve retoriksel bir işleyiş olarak tanımlamak hem de onun kullanım alanının genişliğini gözler önüne sermek mümkündür. Elbette bu işleyişte popülizmin bir tür sofizm olması ilgili diyalektiksel bağlamın "eristik kullanım", retoriksel bağlamın ise "manipülatif kullanım" ile sınırlandırılmasını gerektirmektedir. Geleneksel teknik açıklamalar bu incelemenin kapsamını aşmakla birlikte hem söz konusu eristik kullanım ve manipülatif kullanım hem de popülizme ilişkin güncel literatür popülizmin işleyiş koşulunu bir "tartışmacı-tartışmacı ilişkisi"nin veya "konuşmacı-dinleyici ilişkisi"nin kurulmasına bağlamaktadır. Bu baği geleneksel felsefe "ethos" ve "pathos" yani "konuşmacının güvenilirliği" ve "dinleyicinin duygu durumu" üzerinden kurarken (Yeşil, 2024, ss. 165-198), çağdaş felsefe ve popülizme ilişkin güncel literatür ise "supply-side" ve "demand-side" yani "tedarik eden taraf" ve "talep eden taraf" üzerinden kurmaktadır (Sakki & Hakoköngäs, 2025, ss. 3-5). Konuşurken güvenilirliğini açığa çıkarmaya çalışıp tedarik vaadinde bulunanın bir siyasetçi, hukukçu, din görevlisi, tüccar veya satış temsilcisi olması ne denli olanaklı ise rektör olması da o denli olanaklıdır. Üstelik Birleşmiş Milletler, NATO, Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu, Avrupa Birliği, Kamu Denetçiliği Kurumu ve X Üniversitesi gibi birimleri kamuoyuna yaptıkları resmî açıklamalar ve onaylı sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımlar itibarıyla birer "kurumsal konuşmacı" olarak ele almak da mümkündür. Diğer taraftan, talepleri, beklentileri ve umutları tahrir edilmek suretiyle duyguları manipüle edilmeye çalışılanlar belirli bir üniversitenin öğrencileri, belirli bir şehrin sakinleri, belirli bir şehrin siyasetçileri, belirli bir şehrin sivil top-

lum kuruluşları, belirli bir siyasal partinin taraftarları, belirli bir yazarın okurları, belirli bir televizyon kanalının izleyicileri, belirli bir dinin mensupları, halk hatta devletin üst düzey yöneticileri bile olabilir. İşin aslı, bu işleyişte popülizmin ayırt edici özelliği, "logos"un yani "mantık"ın devre dışı bırakılıp muhataplara yönelik manipülasyonun işlevsel hâle getirilmesidir.

Popülizmi sadece siyasal alana indirgeyen çağdaş yaklaşımı aşip onu dinsel popülizm, iktisadi popülizm, çevresel popülizm, kurumsal popülizm, anayasal popülizm hatta uluslararası popülizm olmak üzere pek çok farklı alanla ilişkilendirmek olanaklı olduğuna göre bir kurumsal veya örgütsel yapı olması bakımından üniversite yönetiminin popülizminden bahsetmek de olanaklıdır. Bu popülist işleyişte üniversitenin kendisi kamuoyuna resmî açıklamalarda bulunması ve onaylı sosyal medya hesaplarından paylaşımlar yapması itibarıyla "kurumsal konuşmacı", rektörün kendisi ise üniversitenin yöneticisi olması itibarıyla "konuşmacı" yani tedarik eden taraf (supply-side) konumundadır. "Kurumsal konuşmacı"nın popülist söylemleri genel itibarıyla, kurumun gelişiminden ziyade yöneticinin imajını geliştirmeye yönelik olduğu için, bu ikili ayrımı şu an için göz ardı edip tartışmayı "konuşmacı" üzerinden sürdürmek konunun anlatılmasını ve anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Üniversitenin amiri olması bakımından rektörün popülist yönetimini konu edinebilmek onun hem kendi imajını geliştirip rakip gördüğü kişilerin veya kurumların imajını zedelemek hem de dinleyicilerini duygularını harekete geçirip kendi arzu ettiği şeylere inandırmak ve ikna etmek için kullandığı stratejilere bakmak gerekmektedir. Ethotik yönlü bu birinci işleyiş açısından, rektör sürekli kendisini iyi birisi olarak gösterecek ve iyi birisi olarak konumlandırarak anlatıları ve başarıları ön plana çıkarmaktadır. Üstelik onun bu işleyiş sadece söylemleriyle değil aynı zamanda aşırı özgüvenli duruşuyla, abartılı jest-mimik hareketleriyle, övünerek konuşmasıyla, kılık kıyafet tercihiyle, konuşmalarını ve basın toplantılarını sanki aktif savaş hâlindeki bir orduyu komuta ediyormuşçasına kalabalık bir grubu arkasına alarak yapmasıyla, nadiren de olsa fakülteleri ve diğer birimleri ziyaret ettiğinde bunları sanki çok büyük haber değeri taşıyan birer uluslararası ziyaretmişçesine üniversitenin web sitesinden ve sosyal medya hesaplarından paylaşmasıyla, üniversitenin web sitesini ve sosyal medya hesaplarını kurumsal işleyişten ziyade kendisini ön plana çıkaran birer platforma dönüştürmesiyle yani çok yönlü (multimodal) unsurlarla desteklemesi de olanaklıdır.

Ethotik işleyiş itibarıyla, rektörün kendisini "iyi birisi olarak konumlandırması" ne denli önemli ise "doğrudan

erişilebilir birisi olarak göstermesi” de o denli önemlidir. Sadece üniversite web sitesindeki “Rektöre Yaz” sekmesi değil ayrıca kurumsal ve özel sosyal medya hesapları üzerinden yapılan takipleşmeler de bu işleyişin kolaylıkla fark edilebilir araçlarıdır. Çünkü ara birimleri ve komisyonları ortadan kaldırıp “her sorunu doğrudan ve bizzat çözen bir yönetici” imajı oluşturmak popülizmin temel özelliklerinden biridir. Bu nedenle, bilgi edinim değerine ve bilgi kullanım değerine odaklanmayan bir üniversitede rektör ethotik olarak kendisini nasıl konumlandırırsa konumlandırırsın, isterse üniversitenin web sitesinden ve sosyal medya hesaplarından her gün kendi görünürlüğünü ön plana çıkaran bir temsil ve ağırlama haberi paylaşsın, bütün bunlar konu dışılıktan ve illüzyondan başka şeyler değildir.

Pathotik işleyişe yani popülist rektörün dinleyicilerini duygularını harekete geçirip kendi arzu ettiği şeylere inandırma ve ikna etme girişimine gelince, bu noktada o, “dinleyici” kitlesini iki farklı şekilde sınıflandırmaktadır. Mantık, diyalektik ve retorik literatürü açısından buradaki “dinleyici” yöneten-yönetilen, konuşan-dinleyen, öğreten-öğrenen, yazan-okuyan, oynayan-izleyen ve satıcı-müşteri şeklindeki ilişkinin ikinci tarafını temsil etmektedir. Kendi imajından ziyade kurumsal gelişimi ön plana çıkarıp yönettiği üniversitenin bilgi edinme değerine ve bilgi kullanım değerine odaklanan adil rektör dinleyicileri arasında ayırım yapma gereği duymazken, popülist rektör dinleyicilerini bir yandan bizzat yönetimi altındaki idari ve akademik personel olmak üzere bir grup, diğer yandan ise yönettiği üniversitenin öğrencileri; yönettiği üniversitenin bulunduğu şehrin halkı, siyasetçileri, basın yayın organları, sivil toplum kuruluşları; Yükseköğretim Kurulu üyeleri ve kendisinin seçilmesinde ya da atanmasında etkili olan devlet üst düzey yöneticileri olmak üzere ikinci grup şeklinde ayırmaktadır.

Popülist rektör birinci gruptaki idari ve akademik personeli, kendileriyle iş birliği yapıp üniversiteyi birlikte geliştirecekleri çalışma arkadaşları olarak görmekten ziyade, her hâlükârda kendi yönetimi altında bulunan ve kendisine zaten bağımlı olan kimseler olarak görmektedir. Popülist ve hubrist yönelimlerin neredeyse örtüştüğü bu noktadaki temel farklılık, popülist rektörün bu gruba da kendi içinde “bizden olanlar” ve “ötekiler” şeklinde ikiye ayırmasıdır. Popülizm literatüründe “biz ve onlar” ya da “biz ve ötekiler” şeklinde yer alan bu yaygın sınıflandırma, hukuksal olmaktan ziyade ahlaksal, yani Manichean bir ayırımdır (Mabrouk & Staerklé, 2025, s. 136). Bir başka ifadeyle, ister idari isterse akademik personel olsun, üniversitedeki herkes hukuksal bakımdan kurumun birer çalışanı olsa da popülist rektör yönetimi altındaki bu insanları kendi bireysel ve keyfî standartlarına göre “bizden olanlar” ve “ötekiler” şeklinde ikiye

ayırmaktadır. Popülist rektörün “bizden olanlar”ı kayırması ve “ötekileri” ayırması ise üniversitedeki çalışma barışını bozması ve belki de yıllarca sürececek bir kutuplaşmayı başlatması bakımından ciddi bir kurumsal maliyete neden olmaktadır. Çünkü “bizden olanlar” özlük haklarının ötesinde idari makam imtiyazları, statü ve gelir getirici görevlerle ödüllendirilirken, “ötekiler” bu imtiyazlara ve faydalara erişememenin yanı sıra meşru emekleri ve liyakatleriyle edindikleri özlük haklarından da mahrum bırakılabilmekte, hatta bu haklar birer baskı aracı olarak kullanılabilmektedir. Adalet yalnızca devletin değil, aynı zamanda kurumsal bir yapı olarak üniversitedeki düzenin ve işleyişin de temeli olduğuna göre, adaletin zayıflaması durumunda bilgi edinim değeri ve bilgi kullanım değeri yerine kutuplaşmanın ve hesaplaşma döngüsünün hızla yaygınlaşması olağan hâle gelebilmektedir. Hubrise yakalanan ve iç grup ile dış grup önyargılarını aşamadığı için adaleti askıya alan popülist rektör, kurumsal gelişimden çok kendi imajıyla ilgilenmesi ve personel arasında ayrımcılık yapmaya odaklanması nedeniyle bu sürecin başlatıcısı veya büyütücüsü konumundadır. Meşru emek ve liyakatten ziyade iç grup üyesi olarak görülmeleri nedeniyle belirli imtiyazlardan ve faydalardan yararlananların (Yeşil & Akbay, 2025, ss. 518-526) popülist rektörün kendisini ön plana çıkarma çabasını desteklemeleri de sıklıkla görülebilen bir durumdur; ancak rektörlük süresinin bitmesine yaklaşıldıkça bu desteğin azalması, söz konusu desteğin erdem temelli olmadığının açık bir göstergesidir.

Pathotik işleyişin diğer sınıfına, yani yönetilen üniversitenin öğrencilerini; üniversitenin bulunduğu şehrin halkını, siyasetçilerini, basın yayın organlarını, sivil toplum kuruluşlarını; Yükseköğretim Kurulu üyelerini ve rektörün seçilmesinde ya da atanmasında etkili olan devlet üst düzey yöneticilerini kapsayan ikinci gruba gelince, popülist rektör bu “dinleyici”lerine, her hâlükârda kendi yönetimi altında bulunan ve kendisine zaten bağımlı olan kimselere davrandığından çok daha farklı bir şekilde davranmaktadır. Bu farklılık, popülist rektörün ikinci grupta yer alan bu dinleyicilerini duygusal olarak etkileyip kendi arzu ettiği şeylere inandırma ve ikna etme girişiminden kaynaklanmaktadır. Üniversitedeki sıradan bir kazanımı bile dünya çapında bir başarıymış gibi sunmak, kurumsal gelişimden ziyade üniversitenin dünya sıralamasına etki edecek yapay faaliyetlere odaklanmak, üniversitenin web sitesini ve sosyal medya hesaplarını temsil ve ağırlama haberleriyle doldurmak, yerel ve ulusal medyaya üniversiteyi ve rektörü ön plana çıkaracak haberler yaptırmak, kendi kurumundaki fakülteleri ve bölümleri ziyaret edip öğretim elemanlarıyla birlikte çalışmak ve onları akademik çalışmalara motive etmek yerine (Aksaraylı, 2023, s. 77) şehrin önde gelen zenginleri, iş insanları, bürokratları ve siyasetçile-

riyle daha fazla görünür olmak bu işleyişin örnekleridir. Popülist rektörün, üniversitenin kurumsal gelişimiyle doğrudan ilişkili olmayan bu tür faaliyetlerle söz konusu gruptaki dinleyicilerini etkilemeye yönelmesi, kurumsal amaçlardan çok yöneticinin kendi görünürlüğünü ve yönetsel konumunu güçlendiren bir iletişim stratejisi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu yönelim, rektörün görev süresi bittikten sonraki kariyer beklentileriyle ilişkili bir görünürlük ve ağ geliştirme stratejisi olarak da yorumlanabilmektedir.

Diğer taraftan, iç grup ve dış grup önyargılarından uzak durarak kendi personeli arasında ayrımcılık yapmayan; kamudan aldığı güçle olanaklı hâle gelen kurumsal iletişimini ve ilişkilerini “dinleyici”lerinin konumlarından, statülerinden ve kendisine çıkar sağlama potansiyellerinden ziyade yasal ve toplumsal sorumluluklarına göre düzenleyen adil rektör hem erdemli davranışlar sergilemiş hem kurumunu geliştirmiş hem de topluma fayda sağlamış olmakla sadece kendi kurumunda değil aynı zamanda bütün kamuoyu önünde de haklı bir onur, saygı ve takdir kazanmaktadır (Songar, 1998, s. 263). Üstelik bu kazanım, popülist rektörün her hâlükârda kendi konumunu koruma ve görev süresi bittikten sonra yeni bir makamı önceden güvence altına alma girişiminden çok daha değerli bir edimdir.

4. Kötülüğün Sıradanlaşması

Rektörün hubrise yakalanması ve popülist yönetim sergilemesi üniversitede kötülüğün sıradanlaştırma eğilimindedir. Kötülüğün sıradanlaşması kuramı, gerçekleştirilen eylemin kötü olduğu açık olduğu hâlde, bu eylemi gerçekleştirirken onun kötü olduğunu düşünme hatta eleştiri ve suçlamayla karşılaşıldığında meşru olmayan gerekçeler veya bahaneler üretmek (Gürsu, 2024, ss. 133-135) bu eylemin bireysel ve kamusal sorumluluklarından kaçınmayı olağanlaştırma olgusunu ifade etmektedir (Urlu Ünalı, 2025, ss. 7-10, 11-15). Komutanından aldığı emirler doğrultusunda sivilleri hunharca katleden askerin, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, kendisinin sadece emir eri olduğunu ve yalnızca emirleri yerine getirdiğini ileri sürerek eyleminin bireysel ve kamusal sorumluluklarından kaçınmayı olağanlaştırması (Arendt, 2009, ss. 291-303); üniversitede haksız işe alımı onaylayan ara birim veya komisyon üyesinin, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, rektörün ya da bölüm başkanının böyle yapmasını istediğini ileri sürerek eyleminin bireysel ve kamusal sorumluluğundan kaçınmayı olağanlaştırması; üniversitede haksız bir şekilde işe giren araştırma görevlisinin, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, zaten herkesin böyle yaptığını ileri sürerek eyleminin bireysel ve kamusal sorumluluğundan kaçınmayı olağanlaştırması

bu durumun muhtemel örnekleridir.

Rektörün hubrise yakalanmasından kaynaklanan kötülüğün sıradanlaşması, onun, kararları ve uygulamaları görevin gereklerine açıkça aykırı olduğu hâlde, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, “Ben böyle yapılmasını istiyorum, çünkü ben rektörüm.” diyerek eylemlerinin bireysel ve kamusal sorumluluklarından kaçınmayı olağanlaştırmasıdır. Esasında bu durum hubrise yakalanan rektörün kararlarını ve uygulamalarını kamusal işleyişin gerektirdiği şeffaflıkla yasalara ve mevzuat maddelerine dayandırmaktan ziyade meşru olmayan gerekçelere yani kendi arzusuna ve çıkarına hizmet edecek şekilde değerlendirmeyi normalleştirip alışkanlık hâline getirmesidir. Sözelimi hubrise yakalanan rektörün fakültelere yapılacak araştırma görevlisi alımına ilişkin, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, “Ben falanca filanca kişinin alınmasını istiyorum, çünkü ben rektörüm.” demeyi ya da üniversitenin öğretim üyeliğine atanma ve yükseltme yönetmeliğindeki koşulları fazlasıyla karşılayan akademisyenin yükseltmesine ilişkin, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, “Ben falanca filanca kişinin doçentliğe yükseltme ve atanma işlemlerini yapmıyorum, çünkü ben rektörüm.” demeyi olağanlaştırması bu durumun muhtemel örnekleridir. İşin aslı, hubrise yakalanan rektör, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, kendisini istediği türden kararı almaya ve istediği türden uygulamayı yapmaya muktedir bir “üst insan” olarak konumlandırmak suretiyle kararlarının ve uygulamalarının bireysel ve kamusal sorumluluklarından kaçınmayı normalleştirse de 9/11/1982 tarihli ve 17863 (mükerrer) sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 11 inci maddesi, bütün kamu personeli gibi hubrise yakalanan rektörü de kararlarını ve uygulamalarını yasalara ve dolayısıyla Anayasa’ya dayandırmakla yükümlü kılmaktadır. Bir başka ifadeyle, kanunlar kamusal gücü yasalara ve mevzuat maddelerine dayandırmak koşuluyla yalnızca kamu yararına hizmet edecek şekilde kullanılabilir bir yasal yetki olarak sınırlandırmaktadır. Bu bakımdan, hubrise yakalanan rektör kendisini bir “üst insan” olarak konumlandırıp üniversiteyi bir kamu kurumu olarak görmekten ziyade kişisel olarak güç kullanabileceği, keyfî kararlar alabileceği ve zaferler kazanabileceği bir alan hâline getirerek kötülüğün sıradanlaştırılabilmektedir (Gümüş, 2024, s. 14; Örcü vd., 2024, s. 3).

Rektörün hubrise yakalanmasından kaynaklanan kötülüğün sıradanlaşması yasa temelli kurumsal işleyiş ve kurum kültürünü bozduğu gibi, üniversitedeki sadece yöneten-yönetilen ilişkisine değil aynı zamanda yönetilenler arasındaki ilişkiye de ciddi şekilde zarar vermektedir. Bu işleyiş yöneten-yönetilen ilişkisinde bir yandan

çıkar temelli yapay sevgi ve onay gösterilerini, diğer yandan ise mağduriyet temelli açık veya örtük nefret söylemlerini pekiştirmektedir. Bir başka ifadeyle, meşru emekten ve liyakatten ziyade keyfi ölçütlere göre biçimlenen bu akışkan ve kaygan ilişkide yönetilen ya çıkar elde etmek veya en azından kötülükten korunabilmek için yapay sevgi ve onay gösterilerinde bulunma ya da onurunu koruyabilmek için açık veya örtük nefret söylemlerine yönelme ikilemine sürüklenmektedir. Bu ise ikilemin hem çıkar ve imtiyaz tarafında mevzilenenleri yersiz övgüye, alkışa ve yaranma davranışlarına teşvik ederek hem de mağduriyet ve onur tarafında yer alanları meşru emeğin ve liyakatin değersizliğini fark edip çalışmaktan vazgeçmeye sevk ederek kötülüğü sıradanlaştırmaktadır. Üstelik bu sıradanlaşmanın kuruma yönelik en büyük maliyeti, söz konusu ikilemin farklı taraflarında yer almaları bakımından kutuplaşan yönetilenler arasındaki düşmanlıkların ve hesaplaşmaların hubrise yakalanan rektörün görev süresi bittikten sonra bile yıllarca sürme ihtimalinin bulunmasıdır (Aksaraylı, 2023, s. 151). Bu durum, popülist rektörün yönettiği üniversiteye yapıp yapabileceği en büyük kötülüklerden biridir.

Hubrise yakalanan rektör sadece yöneten-yönetilen ilişkisini, yönetilenler arasındaki ilişkiyi ve hâliyle kamu kurumundaki çalışma düzenini ve huzur ortamını bozmakla değil aynı zamanda yönettiği üniversitenin öğrencilerinin ilgili kuruma ve bu kurumun eğitim-öğretim faaliyetlerine yönelik bakış açılarını olumsuz etkilemekle de kötülüğü sıradanlaştırmaktadır. Her ne kadar geleneksel eğitim modelleri her bir durumda bilgilendirilmeye muhtaç edilgen bir öğrenci profili çizse de doğal ve dijital iletişim biçimlerinin hızla değişip gelişmesi ve bilgiye erişimin kolaylaşması bugün öğrencilerin çevrelerinde olup bitenleri olumlu ve olumsuz yönleriyle bütüncül bir şekilde değerlendirmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu durumda öğrencilerin üniversitede kendi sorunlarından ziyade rektörün imajının ön plana çıkarıldığını, meşru emekten ve liyakatten ziyade alkışlanmanın ve yaranmaya çalışmanın ödüllendirildiğini yani öğrencisi oldukları kurumun değer olarak öğrettiği şeylere kendinin bile değer vermediğini (Uzunçarşılı, 1988, ss. 67-75) fark etmeleri üstün zekâlı olmayı gerektiren bir düşünsel yetkinlik değildir. Nitekim bu fark ediş öğrencileri, yaptıkları şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, ya imtiyaz ve istismar ilişkileriyle bir şeyler elde etmeyi normal görmeye ya da bütün kamusal işleyişe duyduğu güveni yitirmeye yöneltmekle kötülüğü sıradanlaştırmaktadır. Bu durum üniversitenin bilgi edinim değerine ve bilgi kullanım değerine odaklanan bir kurum olmaktan ziyade yalnızca iş edinmek için gidilen bir ekonomik sektör olarak görülmesine neden olduğu gibi, kamu kurumlarına ve devlete olan güvenin sarsılmasına da sebe-

biyet verebilmektedir.

Rektörün popülist yönetiminden kaynaklanan kötülüğün sıradanlaşmasına gelince, bu durum popülist rektörün, yaptığı şeyin kötü olduğunu düşünmeksizin, bazı dinleyicilerini ve çıkar gruplarını hoşnut edip onlardan doğrudan veya dolaylı avantajlar sağlayacak şekilde üniversitedeki ara birimlere ve komisyonlara müdahale etmeyi ve kendisinin kurumdaki her şeye müdahale etme yetkisinin olduğunu düşünerek de bu bağlamdaki bireysel ve kamusal sorumluluklarından kaçınmayı olağanlaştırmasıdır. Hatta popülist rektörün özellikle personel alımı, özlük haklarının tahsisi ve idari soruşturma konularına ilişkin müdahalelerinde dirençle karşılaşmak için (Aksaraylı, 2023, ss. 167, 177-178) ara birimleri ve komisyonları daha başlangıçta ilkeli, adil ve ehil kimselerden ziyade “bizden olanlar” sınıfına dâhil ettiği “iç grup” üyelerinden oluşturması (Yeşil & Akbay, 2025, ss. 518-526) onun bu olağanlaştırmaya görünürde bir meşruiyet kazandırmasıdır. Bahse konu iç grup üyeleri bu durumu bazen kendilerinin önemine ve liyakatine ilişkin bir gösterge olarak sunmaya hevesli olsalar veya rektörün istediği kimselerle çalışabileceğini belirten sahte gerekçelere yani bahanelere dayanarak örtmeye çalışsalar da aslında bu nokta tam da kötülüğü sıradanlaştırmının eşiğidir. Çünkü ara birimler ve komisyonlar üniversitedeki kurumsal işleyişin ve kurum kültürünün kontrol ve denge mekanizmalarıdır. Popülist rektör bu kontrol ve denge mekanizmalarına müdahale etmeyi normalleştirerek yani onları etkisizleştirerek (Anselmi, 2018, ss. 16-17) ara birimlerin ve komisyonların üyelerini, yasaların ve mevzuat maddelerinin yani adaletin gerektirdiği doğrultuda değil de kendi arzu ettiği şekilde karar vermeye yönlendirmektedir. Bu ise hem popülist rektör hem de ara birimlerin ve komisyonların üyeleri eliyle olmak üzere iki farklı şekilde kötülüğün sıradanlaştırılmasıdır.

Ne popülist rektörün kurumdaki her şeye müdahale etme yetkisinin olduğunu ileri sürmesi ne de ara birim ve komisyon üyelerinin kararlarını rektörün talebiyle aldıklarını belirtmeleri sorumluluğun bireysel ve kamusal boyutunu ortadan kaldırmak için yeterli olduğuna göre, söz konusu her iki girişim de sorumluluğu karşı tarafa devretme girişiminden başka bir şey değildir. Kendileri için iş iştenden geçmiş olsa da görev sürelerinin bitmesi ve zamanlarının dolması onlara bu durumun bireysel maliyetini fark ettirmeye başlamaktadır; zira hiçbir kanun maddesi yasaya dayanmayan, adil olmayan ve kamu yararı gözetmeyen kararların bireysel ve kamusal sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır. Sözügelimi, üniversiteye araştırma görevlisi alım sınavında ara birim ve komisyon üyelerinin, hak eden kişiyi değil de popülist rektörün istediği kişiyi seçecek şekilde sınav sü-

recini yönlendirdiği varsayılın; bu durumda hem rektörün müdahalesi hem de ilgili üyelerin onayları ile oluşan mağduriyet, sorumluluğun karşılıklı olarak birbirine atılmasıyla veya yasal görünümlü gerekçeler üretilmesiyle ortadan kalkmamaktadır. Mağdur edilen kişiyi uzun süreli belki de hayat boyu sürecek bir dezavantaja sürükleyen bu türden müdahaleler yalnızca sorumluların bireysel güvenilirliklerini kaybetmelerine neden olmakla kalmamakta aynı zamanda üniversiteye atfedilen kurumsal değerın zayıflamasına da yol açmaktadır. Bu bakımdan yalnızca popülist rektör değil aynı zamanda onun gayrimeşru müdahalelerini onaylayanlar da üniversitenin kurumsal yapısını ve işleyişini bozdukları gibi bilgi edinim değerini ve bilgi kullanım değerini de doğrudan zayıflatmaktadırlar.

Gayrimeşru müdahaleleri destekleyenler, bağlamsal olarak çıkar temelli tutum değiştirme ve yeni mevziler edinme konusunda yetenekli olsalar da popülist rektörün görev süresinin bitmesi yaklaştıkça kendi kurumunda önceki gibi rahat çalışamayacağını her gün daha fazla fark etmeye başlaması (Aristoteles, 2017, ss. 420-421) onu farklı kurumlara veya makamlara geçiş arayışına yöneltmektedir (Erdem & Yılmaz, 2021, ss. 507-523). Sıklıkla karşılaşılan bu durum, hubrist tutumların ve popülist uygulamaların kötülüğü sıradanlaştırarak yalnızca üniversiteye değil yöneticinin kendisine de zarar verebileceğinin açık bir göstergesidir; nitekim bu tablo, güneşe dokunacak derecede havada uçan *İcarus*'un yüksekten düşüşünü andırmaktadır (Petit & Bollaert, 2012, ss. 268-270).

Diğer taraftan, ister seçim usulüyle isterse atama usulüyle belirlenmiş olsun, kendisine verilen kamusal gücü hubrise ve popülizme yönelmesi için bir imtiyaz olarak değil de bireysel ve kamusal sorumluluklarını artıran bir yetki olarak gören adil rektör (Aksaraylı, 2023, s. 78) gerek personel alımına ve özlük haklarının tahsisine gerekse idari soruşturma konularına ilişkin olsun, bütün eylemlerini ve eylemsizliklerini yasalar, mevzuat maddeleri ve kamu yararı ile temellendirme hassasiyetiyle sadece bireysel ve kamusal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmamakta aynı zamanda kamuya yaptığı hizmetle, kötülüğü sıradanlaştırmak şöyle dursun, iyilikleri ve güzellikleri artıran erdemli bir yönetici hâline gelmektedir. Üstelik bu kazanım, hubrise yakalanan popülist rektörün kendisine atfettiği sahte üstünlük varsayımı gibi bir phantasia veya illüzyon değil, hak edilmiş gerçek bir değerdir.

5. Sonuç

Hem seçim merciinin hem de atama merciinin hiçbir rektöre kamusal gücü bireysel gövde gösterisi yapması

için vermediği açıktır. Ancak başlangıç noktaları farklı olsa bile ne seçim usulü ne de atama usulü rektörün hubrise yakalanıp popülist yönetim sergilemesini ve kötülüğü sıradanlaştırmasını doğrudan engelleyebilmektedir. Bu yönüyle, “seçim ile geldiğini” ya da “atama ile geldiğini” belirterek kendi konumunu pekiştirmeye odaklanan ve üniversiteyi bireysel gövde gösterisi yapabileceği bir alana *dönüştüren iki rektör arasında* önemli bir fark bulunmamaktadır.

Literatürde tartışılan bazı örnekler, üniversitelerde kalite sorununun tam olarak aşılamadığına, yönetici ve yönetilen arasındaki iletişimin ve kurumsal iş birliğinin zaman zaman sağlıklı işleyebildiğine, öğretim üyeleri arasında “bizden olanlar” ve “ötekiler” şeklinde bir ayrımın gözlemlenebildiğine, emekle ve liyakatle kazanılan özlük haklarının keyfî biçimde engellenebildiğine, meşru emek ve liyakat yerine övme ve yaranma girişimlerinin *ödüllendirilebildiğine*, *personel alımı süreçlerinin kamusal işleyişin gerektirdiği şeffaflıktan uzak yürütülebildiğine ve halkın üniversiteye ve ilim adamına duyduğu güvenin bazı bağlamlarda azalabildiğine işaret etmektedir*. Bu ve benzeri örnekler söz konusu sorunların seçim usulü ve atama usulü tartışmasını aşan daha temel meselelere dayanabileceğini düşündürmektedir. Dahası bu türden sorunları Yükseköğretim Kanunu'nun 12 Eylül darbesinin ürünü olmasıyla ilişkilendirmek bile bazen bir “dışsal atıf yanıltmacası” olabilmektedir.

Üniversitelerdeki sorunların aşılması ve irili ufaklı kutuplaşmaların azaltılması arzu ediliyorsa, bilgi edinim değerine ve bilgi kullanım değerine odaklanmaları itibarıyla toplumun hem bugünkü hem de gelecekteki ihtiyaçlarının teminatı olan bu kurumlarda rektör hubrisini, rektör popülizmini ve kötülüğün sıradanlaşmasını engelleyecek kontrol ve denge mekanizmalarını şeffaf biçimde yapılandırmak önemli bir kamusal gerekliliktir.

Bu incelemenin sonuçları olmaları bakımından tartışılmaya değer dört politika seçeneğine dikkat çekilebilir. Birincisi, Yükseköğretim Kurulu bünyesindeki Denetleme Kurulu aracılığıyla, farklı disiplinlerden araştırmacıların katılımıyla, ülkemizdeki üniversitelerde her yıl veya iki yılda bir “rektör hubrisi” ve “rektör popülizmi” ölçeklerinin anonim ve bağımsız biçimde uygulanması kurumsal işleyişin hem izlenmesine hem de geliştirilmesine katkı sağlayabilecek bir seçenek olarak değerlendirilebilir. İkincisi, Yükseköğretim Kurulu tarafından, üniversitelerdeki kontrol ve denge mekanizmalarını güçlendirmek amacıyla, senato üyelerinin, dekanların ve özellikle personel alımı, özlük haklarının tahsisi ve idari soruşturma konularıyla ilgilenen ara birim ve komisyon üyelerinin belirlenme sürecinde rektör etkisini azaltacak düzenlemelerin getirilmesi ve kamusal işleyi-

şin gerektirdiği şeffaflığa ilişkin kaygılarını dile getiren personelin kurum içi mobbinge maruz kalmasını engelleyecek güvencelerin sağlanmasıdır. *Üçüncüsü*, birincil sorumluluk alanı olan kendi kurumundaki fakülteleri ve bölümleri ziyaret edip *öğretim elemanlarıyla görüşme* ve birlikte çalışma konusunda isteksiz davranan fakat görece ikincil bir sorumluluk alanı olsa bile, yoğun yurt içi ve yurt dışı faaliyetleriyle kendi görünürlüklerini artırmaya fazlaca odaklanan rektör ve rektör yardımcılarının bu faaliyetlerinin, kendilerinden bağımsız birimlerce hem akademik hem de mali boyutlarıyla *şeffaf biçimde* denetlenmesi bir diğer seçenektir. Dördüncüsü, Yükseköğretim Kurulunun; rektörler, rektör yardımcılar ve dekanlar başta olmak üzere, personel alımı, öz-lük haklarının tahsisi ve idari soruşturma süreçlerinde sorumluluk alacak öğretim üyelerini eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik bir eğitim veya sertifika programına yönlendirmesidir ki bu tür bir eğitim hem hubrise yakalanan popülist yöneticilerin kamusal gücün kullanımında keyfilikten uzak durmalarına hem de karar süreçlerinde görev alan öğretim üyelerinin eleştirel muhakeme yeterliliklerini güçlendirmelerine katkı sağlayabilmektedir. *Bütün bu politika seçenekleri* ülkemizdeki *üniversitelerin* sadece yönetim ve kalite sorunlarının *aşılmasına* değil aynı zamanda kamuoyu nezdinde itibarlarının *artırılmasına* da doğrudan katkı sağlama potansiyeli barındırmaktadır.

Teşekkürler / Acknowledgments

Bu makaleyi Yükseköğretim Tarihi'ne bıraktığı “hoş sadâ” anısına, Selçuk Üniversitesi'nin merhum rektörü Prof. Dr. Erol Güngör'e ithaf ediyoruz.

Araştırma Etiği / Research Ethics

Uygulanamaz. / Not applicable.

Yapay Zeka Kullanımı / Artificial Intelligence Usage

Bu makalenin hakem ve editör değerlendirmesi sonucundaki revize edilme sürecinde; dil ve üslup düzenlemesi, akademik anlatımın sadeleştirilmesi, taslak aşamasına ait köşeli parantezli ifadelerin temizlenmesi, kaynak gösterimi biçim birliğinin sağlanması ve yazım tutarlılığının denetlenmesi amacıyla yapay zekâ destekli bir dil düzenleme aracından (Claude, Anthropic) yararlanılmıştır. Yapay zekâ aracı çalışmanın kuramsal içeriğine, tezine, argümanlarına, kaynaklarına ve bulgularına ilişkin herhangi bir katkı sağlamamış olup, yalnızca

yazarlar tarafından kaleme alınan mevcut metnin dilsel, üslupsal ve biçimsel düzenlenmesine destek olmuştur. Yeniden düzenlenen tüm ifadeler yazarlar tarafından tekrar gözden geçirilmiş ve onaylanmış olup tüm içeriğin sorumluluğu yazarlara aittir. / *During the revision process of this article following peer review and editorial evaluation, an AI-powered language editing tool (Claude, Anthropic) was used to correct language and style, simplify academic expression, remove square bracketed expressions from the draft stage, ensure consistency in citation format, and check for spelling consistency. The AI tool did not contribute to the theoretical content, thesis, arguments, sources, or findings of the study; it only assisted in the linguistic, stylistic, and formal editing of the existing text written by the authors. All revised expressions have been reviewed and approved by the authors, and the authors have accepted responsibility of the whole content.*

Yazar Katkıları / Author Contributions

Yazarlar bu çalışmanın her bir kısmına sırasıyla %40, %30 ve %30 oranlarında katkıda bulunduklarını ve bu çalışmanın tamamından sorumlu olduklarını kabul etmişlerdir. / *The authors state that they have contributed 40%, 30%, and 30% to each part of this study, respectively, and have accepted responsibility of the whole content for this study.*

Çıkar Çatışmaları / Competing Interests

Yazarlar bu çalışma için çıkar çatışması olmadığını belirtmektedirler. / *The authors state that there is no conflict of interest for this study.*

Araştırma Fonu / Research Funding

Bildirilmedi. / None declared.

Veri Erişilebilirliği / Data Availability

Uygulanamaz. / Not applicable.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review

Dış hakemler tarafından değerlendirildi. / *Peer-reviewed by external referees.*

Orcid

Mustafa Yeşil  <https://orcid.org/0000-0002-7070-042X>

Yunus Emre Akbay  <https://orcid.org/0000-0003-1050-4926>

Muhammet Caner Ilgaroğlu  <https://orcid.org/0000-0001-5712-9401>

Kaynakça

- Adam, J. (2019). *Antik Yunan'ın Din Öğretmenleri* (Ö. Orhan, Çev.). Pinhan Yayıncılık.
- Aksaraylı, M. F. (2023). *Üniversitelerde Yönetici Belirleme Süreçleri ve Bir Model Önerisi* [Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (2024). *Siyasi Hubris Sendromu. Organizasyon ve Yönetim*

Bilimleri Dergisi, 16(1), 1-22.

Anselmi, M. (2018). *Populism An Introduction* (L. F. Morrissey, Çev.). Routledge.

Arendt, H. (2009). *Kötülüğün Sıradanlığı* Adolf Eichmann Kudüs'te (Ö. Çelik, Çev.). Metis Yayınları.

- Aristoteles. (1997). *Nikomakhos'a Etik* (S. Babür, Çev.). Ayraç Yayınevi.
- Aristoteles. (2003). *Protreptikos ve Evren Üstüne* (O. Özügül, Çev.). Pencere Yayınları.
- Aristoteles. (2013). *Atinalıların Devleti* (A. Çokona, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Aristoteles. (2016). *Magna Moralia* (Y. G. Sev, Çev.). Pinhan Yayıncılık.
- Aristoteles. (2017). *Politika* (Ö. Orhan, Çev.). Pinhan Yayıncılık.
- Aristoteles. (2019). *Retorik* (A. Çokona, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Başoğlu, T. (2022). Türkiye'de Üniversite ve Yüksek Öğretime Dair Telif Eserler (1980'den Günümüze). *İslam Araştırmaları Dergisi*, (48), 183-260.
- Başok Diş, S. (2024). Grek Mitolojisinde Adaletten Sapma, Ölçsüzlük ve Kibir Olarak Hybris ve Grek Felsefesine Yansımaları. *Akademik-Us*, 15-16, 82-106. <https://doi.org/10.70971/akademik.us.1576745>
- Bike Esen, Ü. (2020). Liderlikte Kibir ve Aşırı Pozitiflik: Bir Literatür İncelemesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 295-309. <https://doi.org/10.18394/iid.648961>
- Cicero. (2012). *Tanrıların Doğası* (Ç. Menzilioğlu, Çev.). Kbalcı Yayınevi.
- Cicero. (2020). *Dostluk Üzerine* (C. C. Çevik, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Cicero. (2022). *Brütüs ile Mektuplaşmalar* (C. C. Çevik, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ebü'l-Hasen el-Maverdi. (2014). *Bilge Yöneticinin Elkitabı* (İ. Barca, Çev.). Klasik Yayınları.
- Erdem, R., & Yılmaz, N. (2021). Yönetimde Attan Düşme Sendromu. İçinde R. Erdem & M. Yelsiz (Ed.), *Yönetim Hastalıkları* (ss. 507-528). Siyasal Kitabevi.
- Gümüş, H. G. (2024). Modern Organizasyonların Karanlık Tarafı: Hubris Sendromu Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (45), 11-28. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1436956>
- Günal, E. (2013). *50 Soruda Üniversite*. 7 Renk Basım Yayım.
- Günay, D., & Kılıç, M. (2011). Cumhuriyet Dönemi Türk Yükseköğretiminde Rektör Seçimi ve Atamalar. *Yükseköğretim Dergisi*, 34-44. <https://doi.org/10.2399/yod.11.034>
- Gürsu, O. (2024). Kötülüğün Sıradanlaştırılması: Gazze Soykırımı Bağlamında Psikolojik Bir Analiz. *Burdur İlahiyat Dergisi*, (8), 130-149. <https://doi.org/10.59932/burdurilahiyat.1476096>
- Hirschman, A. O. (1994). *Gericiliğin Retorik* (Y. Alogan, Çev.). İletişim Yayınları.
- İbn Haldun. (2014a). *Mukaddime* (S. Belli, Çev.; C. 1). Onur Yayınları.
- İbn Haldun. (2014b). *Mukaddime* (S. Belli, Çev.; C. 2). Onur Yayınları.
- Ilgaroglu, M. C. (2019). *Ahlak Felsefesi Açısından Duygu-Değer İlişkisi*. Hiperyayın.
- İnam, A. (2009). *Yaşamla Yoğrulmuş Bilgi*. Say Yayınları.
- Jagers, J., & Walgrave, S. (2007). Populism as political communication style: An empirical study of political parties' discourse in Belgium. *European Journal of Political Research*, 46(3), 319-345. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2006.00690.x>
- Kavili Arap, S. (2011). Türkiye'de Rektör Belirleme Süreci ve 'Mütevelli Heyeti' Tartışmaları. *Memleket Siyaset Yönetim*, 6(16), 1-32.
- Laclau, E. (2005). *On populist reason*. Verso.
- Mabrouk, M., & Staerklé, C. (2025). Contrasting Representations of 'The Elite' in Swiss Populism A Comparative Study of Left-Wing and Right-Wing Populism. İçinde I. Sakki (Ed.), *Qualitative Approaches to the Social Psychology of Populism: Unmasking Populist Appeal* (ss. 134-146). Routledge.
- Marcus Aurelius. (2016). *Kendime Düşünceler* (Y. E. Ceren, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Millon, T., Grossman, S., Meagher, S., & Ramnath, R. (2021). *Modern Yaşamda Kişilik Bozuklukları* (E. Okan Gezmis, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mudde, C. (2004). The populist zeitgeist. *Government and Opposition*, 39(4), 541-563.
- Mutlu, L. (2009). *Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Rektör Seçiminin Önemi*. Yalın Yayıncılık.
- Orhan Şimşek, N., & Coşar, B. (2023). A Scale Development Study on Hubristic Leadership: A Multi-Faceted Perspective. *Pamukkale Social Sciences Institute Journal*, 55, 1-20. <https://doi.org/10.30794/kausbed.1129122>
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain A Journal of Neurology*, (132), 1396-1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Örücü, E., Hasırcı, I., & Arslan, A. (2024). Hubris Liderlik Algısının Kararlara Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (42), 1-18. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1232745>
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying Too Close to the Sun? Hubris Among CEOs and How to Prevent It. *Journal of Business Ethics*, (108), 265-283. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1097-1>
- Pseudo-Aristoteles. (2016). *Oikonomika Antik Dönemde Ekonomi Kavramı Üzerine* (B. Takmer, Çev.). Kbalcı Yayıncılık.
- Rooduijn, M. (2019). State of the field: How to study populism and adjacent topics? A plea for both more and less focus. *European Journal of Political Research*, 58(1), 362-372. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12314>
- Sakki, I. (2025). Preface. İçinde I. Sakki (Ed.), *Qualitative Approaches to the Social Psychology of Populism: Unmasking Populist Appeal*. Routledge.
- Sakki, I., & Hakoköngäs, E. (2025). Populism as Political Imagination Theoretical Approaches. İçinde I. Sakki (Ed.), *Qualitative Approaches to the Social Psychology of Populism: Unmasking Populist Appeal* (ss. 1-23). Routledge.
- Schopenhauer, A. (2000). *Yaşam Bilgeliği Üzerine Aforizmalar* (M. Tüzel, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Songar, A. (1998). Erol Güngör'ü Uğurlarken. İçinde A. Sevgi (Ed.), *Prof. Dr. Erol Güngör'ün Anısına Armağan* (ss. 261-264). Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.
- Sophokles. (2018). *Aias* (A. Çokona, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sophokles. (2019). *Antigone* (A. Çokona, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Uçkun, S., Yüksel, A., & Uçkun, C. G. (2022). Hubristik Liderlik ve Hubris Sendromu İlişkisi. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(52), 709-714.
- Urlu Ünalı, N. (2025). Kötülüğün Sıradanlığından Kötülüğün Arsızlığına. *Bülent Ecevit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26. <https://doi.org/10.33460/beuifd.1539594>
- Uysal, A., Çelik, R., & Üngüren, E. (2025). Hubristik Liderlik Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(45), 194-210. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1268400>
- Uzunçarşılı, İ. H. (1988). *Osmanlı Devletinin İlimiye Teşkilatı*. Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Waters, L. (2007). *Akademik Düşmanları* (M. Özbek, Çev.). Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Yeşil, M. (2024). *Eleştirel Düşünme ve Akıl Yürütme*. NEU Press.
- Yeşil, M., & Akbay, Y. E. (2025). Bir Eleştirel Düşünme Engeli Olarak İç-Grup ve Dış-Grup Önyargıları. *Mütefekkir Aksaray Üniversitesi İslami İlimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 513-526. <https://doi.org/10.30523/mutefekkir.1783045>
- Yılmaz, F., Yıldız, E., & Koçyiğit, N. (2024). Hubris Sendromu: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 170-192. <https://doi.org/10.56400/tarsusiibfdergisi.1567272>
- Yurtsever, B. B. (2023). Güç ve Hubris Sendromu. İçinde Y. Gülbahar (Ed.), *Örgütsel Davranış Güncel Konular* (ss. 1-23). Özgür Yayınları.
- Yusuf Has Hacıp. (2018). *Kutadgu Bilig* (A. Çakan, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.