

Üniversite Yöneticilerinin Etik Karar Verme Süreçlerinin İncelenmesi* **

An Analysis of the Ethical Decision-Making Processes of University Administrators

Serkan ŞEN¹, Servet ÖZDEMİR²

¹Başkent Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, e-posta: sens@baskent.edu.tr

²Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi, e-posta: sozdemir@baskent.edu.tr

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/ Research Article

Makalenin Geliş Tarihi: 07.12.2023

Yayına Kabul Tarihi: 21.02.2024

ÖZ

Çalışmanın amacı, üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerini incelemektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Veriler Ankara şehrindeki üç ayrı üniversitedeki toplam 10 üniversite yöneticisinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Üniversite yöneticileri karar verme süreçlerindeki etik ikilemlerin çözümünde sırasıyla adalet etiği, meslek etiği, ilgi etiği ve eleştiri etiği çerçevesini kullanmaktadır. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan kurumsal faktörler arasında üst yönetim baskısı, kurumsal kültür, kayırmacılık, zaman ve bilgi eksikliği ve yasal eksiklik yer alırken bireysel faktörlerin ise yöneticilerin kişiliği, deneyimi ve iletişim becerileri olduğu görülmektedir. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerindeki etik ikilemlerin çözümü için yönetime ilişkin izlenmesi gereken yollar arasında kayırmacılığın yerine liyakatin işletilmesi, yasal ve etik çerçevenin çizilmesi, hesap verebilirliğin sağlanması, üniversite özerkliğinin artırılması ve daha çok araştırma yapılmasının gerekliliği öne çıkmaktadır. Yöneticilere ilişkin yapılması gerekenler ise etik farkındalığın geliştirilmesi, etik karar verme eğitiminin verilmesi ve paydaşların kararlara katılımının sağlanmasıdır. Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerini ortaya çıkarma çabasındaki bu çalışmanın, etik karar verme ile ilgili

***Alıntılama:** Şen, S. ve Özdemir, S. (2024). Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(1), 527-565.

**Bu makale birinci yazarın doktora tez çalışmasının bazı bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

tartışmanın başlamasına ve bu konuda daha çok araştırma yapılmasına yardımcı olması beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Etik karar verme, Üniversite yöneticileri, Adalet etiği, Eleştiri etiği, İlgî etiği, Meslek etiği

ABSTRACT

The aim of the study is to analyze the ethical decision-making processes of university administrators. Case study design is used in the study. The data is obtained by semi-structured interview method from a total of 10 university administrators at three different universities in Ankara. In this study, typical case sampling method is used. University administrators use the lens of ethics of justice, ethics of the profession, ethics of care and ethics of critique in solving ethical dilemmas in decision-making processes, respectively. While the institutional factors that cause ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators include senior administrators' pressure, organizational culture, nepotism, lack of time and information and legal deficiency, individual factors appear to be the personality, experience and communication skills of the administrators. Among the administrative methods that should be followed in order to solve the ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators, the use of meritocracy instead of nepotism, drawing the legal and ethical framework, ensuring accountability, increasing university autonomy and the need for more research stand out. What needs to be done for administrators is to develop ethical awareness, provide ethical decision-making training and ensure the participation of stakeholders in decision-making processes. The study, which strives to reveal the ethical decision-making processes of university administrators, is expected to help start the discussion on ethical decision-making and conduct more research on the subject.

Keywords: Ethical decision-making, University administrators, Ethics of justice, Ethics of critique, Ethics of care, Ethics of the profession

GİRİŞ

Üniversiteler yapı, işlev ve yönetim farklılıkları nedeniyle toplumdaki diğer kurumlardan daha farklı oldukları için üniversite yöneticilerinin verdiği kararlar oldukça zorlu süreçlerden geçmektedir (Gedikoğlu, 1989). Ayrıca üniversiteler akademik ve idari personel, öğrenci ve veli, kamu ve özel kuruluşlar gibi çok geniş paydaşları temsil etmeleri bakımından hem toplumun önemli bir kesimini etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Son yıllarda Türkiye'deki üniversitelerde sıklıkla görülen etik, politik ve/ya da şiddet temelli krizler, üniversite yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı zorlu durumlara örnek teşkil etmektedir. "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde 4 Kişinin Öldürüldüğü Silahlı Saldırı ve Rektörün İstifası" (BBC News Türkçe, 2018, Nisan); "Öğrencisi Tarafından Öldürülen Araştırma Görevlisi Ceren Damar Şenel'e Veda"

(NTV, 2019, Ocak) ve “Aksaray Üniversitesi’nde Doçentlik Belgesi Sahte Çıkan Zulal Atalay Lâçin” (T24, 2021, Ekim) gibi haberler medyaya yansıyan krizlerden bazılarıdır. Üniversitelerin itibarını sarsan skandallar ve krizler, öğrencilerin üniversiteyi seçme isteklerini, piyasanın desteğini ve üniversitenin işyeri olarak tercih edilmesini etkilemektedir (Penpece ve Madran, 2015). Türkiye’de merkezi Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ile özerk üniversiteler arasında zaman zaman görülen çelişkiler de yükseköğretimde karar verme süreçlerini daha zorlu hale getirmektedir (Çelik ve Gür, 2014). Bu nedenle, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinin ve kararlarının dayandığı etik çerçevelerin incelenmesi önemlidir.

Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçleri kurumsal kültür, yasalar ve kurallar, politika ve sosyal çevre gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Robbins ve Judge, 2019). Cobelli (1989), üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde, bireysel ve koalisyon gücü, kurumsal yapı ve büyüklük, grup dinamiği, yöneticinin bireysel özellikleri ve cinsiyetinin önemli rol oynadığını ifade etmektedir. Ayrıca sahip olunan bilginin miktarı, çeşidi ve işleme biçimi de karar verme süreçlerini etkilemektedir. Özdemir ve Karakaya (2021) ise üniversite yöneticilerinin karar verme durumlarının cinsiyete, yaşa, yönetim pozisyonuna ve yöneticilerin daha önce etik eğitimi alıp almamasına göre değişmediğini ifade etmektedir. Allmendinger (2018) bireysel faktörlerin içinde yöneticilerin sahip olduğu etik ilkeler ile ırk, etnik köken, cinsiyet, din ve deneyim süresi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Ting (2004) üniversitenin karmaşık çevresel, durumsal ve kişisel iç ve dış faktörlerinin verilen kararları etkilediğini belirterek üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerini etkileyen faktörleri; profesyonellik ve amaçların iyi tanımlanmaması, çevreye olan kırılganlık, normatif inançlar, yöneticilerin bireysel özellikleri ve asimetrik güç ilişkisi ve baskı grupları olarak sıralamaktadır. Etzioni (1988) de sosyal baskı gruplarının karar verme süreçlerini etkilediğini ve yöneticinin mensubiyet duyduğu grupların dinamiğinin karar üzerinde önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, daha çok meslek etiği bağlamında ve K-12 düzeyinde etik ilkelere ilişkin öğretmen, öğretmen adayları ve okul yöneticilerinin görüşlerine odaklanan

mevcut araştırma ve tezlerin varlığına rağmen, üniversitelerin ve üniversite yöneticilerinin az çalışılan konular arasında olduğu görülmüştür. Yılmaz ve Özdem (2021), 1998 ile 2021 yılları arasında eğitim örgütlerinde etik ile ilgili 193 yüksek lisans ve 38 doktora tezi olmak üzere toplam 231 tez olduğunu belirlemişlerdir. Bu tezlerin çoğunluğunun (%58) katılımcı grubunu öğretmenler oluşturmaktadır. Daha sonra öğretmen adayları (%11,25), okul yöneticileri (%6,49) veya öğretmen, müfettiş ve müdürlerin (%0,86) görüşleri gelmektedir. Araştırmacılara göre, örnekleme yalnızca öğretim elemanları (%2,6) veya üniversite öğrencileri ve öğretim elemanları (%1,29) olan az sayıda çalışma vardır ve bu çalışmalar da genellikle meslek etiği ile ilgilidir. Bu nedenle, etik karar verme süreçlerinin analizinde örnekleme üniversite yöneticileri olan bir çalışmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Önceki araştırmalardan farklı olarak, bu çalışma üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerini ele almaktadır. Starratt'a (2004) göre, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçleri bireysel olarak yalnızca onları etkilememekte, aynı zamanda personeli, öğretim üyelerini, öğrencileri, ebeveynleri, toplulukları, kurumun etik iklimini ve hatta toplumun tamamını da etkilemektedir. Bu araştırmanın temel amacı, üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerini incelemek, araştırmacılara ve uygulamacılara farklı bakış açıları kazandırmaktır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik neden önemlidir?
2. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde hangi konular etik ikileme neden olmaktadır?
3. Üniversite yöneticileri etik karar verme süreçlerinde kimlere danışmaktadır?
4. Üniversite yöneticilerinin verdikleri etik kararlardan kimler etkilenmektedir?
5. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan faktörler nelerdir?
6. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerindeki etik ikilemlerin çözümü için yapılması gerekenler nelerdir?

Kavramsal Çerçeve

Etik Karar Verme

Etik karar verme; etik düşünmeyi, mantıklı akıl yürütmeyi, etik gerekçelendirmeyi kapsar ve nihayet etik yargı ile sonuçlanır. Etik karar verme, değerler birbiriyle çatıştığında, bir kriz durumunda ya da etik bir ikilemde neyin yapılıp neyin yapılmayacağı durumunda bir etik yargıya varmak ve bunu gerekçelendirebilmektir (Treviño ve Nelson, 2014). Etzioni (1988), insanların etik yargılardan kendi çıkarlarıyla geçtiğini ve etik bağlılıkların, bireylerin verdikleri kararları ve sergiledikleri davranışları açıkladığını ileri sürmektedir. Etik karar vermede en önemli unsur, hem normal zamanlarda hem de etik ikilem ve kriz zamanlarında alternatifler arasından en doğru olanı seçebilmektir. Buradaki en büyük zorluk, etik olarak doğru olanın siyah ya da beyaz ayrımı gibi belirli olmamasıdır. Etik karar verme sürecinde niyet-eylem-sonuç ilişkisi kurulması ve bireylerin bu ilişkiyi sağlayan etik farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. Bu yüzden, üniversite yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı problemlerin çözümünde oynadıkları rol oldukça önemlidir.

Etik konusunun son yıllarda artan bir ilgiyle karşılanmasına ve alanyazındaki birçok araştırmaya rağmen etik karar verme süreci net değildir ve bu konuda daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun sebebi, kısmen karar verme sürecinin kısmen de etik kavramının karmaşıklığıyla açıklanabilir. İnsanların etik karar verme sürecini şekillendiren birçok faktör vardır. Bu sebeple etik araştırmacıları, etik karar verme için uygulanabilir birçok model geliştirmişlerdir (Savur, Provis ve Harris, 2018). Eğitimin etik boyutu üzerine yapılan araştırmalar, özellikle Kohlberg (1981), Gilligan (1982) ve Noddings'in (1984) çalışmalarından esinlenerek son 20 yılda önemli ölçüde artmıştır. Hodgkinson (1978), eğitim liderliği teorilerinin ahlaki bir temele oturmasını isterken, Greenfield (1981) eğitim liderliğinin etik ve ahlaki yönlerini inceleme ihtiyacını vurgulamıştır. Hodgkinson (1978), Griffiths (1979), Foster (1989) ve Greenfield'in (1991) çalışmaları, eğitim yönetiminin etik boyutunu öne çıkararak araştırmalara yeni bir ivme kazandırmıştır. Starratt (1991) eğitim yönetiminde etik liderlik modelini ilk öneren araştırmacılarından birisi olmuştur. Eğitim yönetiminde etik yargı üzerine yapılan

araştırmalar, eğitim yöneticilerinin etik problemleri çözerken kullandıkları farklı bir dizi etik çerçeveye odaklanmıştır. Felsefe alanındaki etik teorilerden yararlanan önceki araştırmaların aksine, bu çerçeveler psikoloji, sosyoloji ve eğitim gibi alanlardaki çağdaş araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Catacutan ve de Guzman, 2015). Etik çerçeve; karar verme sürecine rehberlik etmek için kullanılan inançlar, değerler ve ilkeler hakkındaki temel bir varsayımdır (Starratt, 2004).

Bu çalışmada ilk defa Starratt'ın (1991) ortaya koyduğu adalet etiği, eleştiri etiği ve ilgi etiğinden oluşan çoklu etik karar verme modelinin yanı sıra Shapiro ve Stefkovich'in (2016) tanımladığı meslek etiği kavramlarına odaklanarak analizler yapılmıştır.

Adalet Etiği

Rawls (1971), Kohlberg (1976), Strike, Haler ve Soltis (1988) gibi araştırmacıların çalışmalarından ortaya çıkmış olan bu etik çerçeve hak, hukuk ve politikaları dikkate alırken adalet, eşitlik ve özgürlük kavramlarına odaklanmaktadır. Bu etik çerçeve, bireylere adil bir standarda göre davranmayı gerektirmektedir. Starratt'a (2004) göre, adalet ve eşit muamele fikri, adalet etiğinin temel değerleridir. Adalet etiği, kanunların ve politikaların eşitliği ve adaleti ile ilgili şu soruların yanıtını aramaktadır: Etik ikilemleri çözmek için uygun olan bir kural, kanun veya politika var mıdır? Bu kanun ve politika neden belli bir durumda doğrudur? Bu kanun ve politika ne şekilde uygulanmalıdır?

Eleştiri Etiği

Eğitimde adaletin olmadığını savunan bir dizi eleştirel araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Apple, 2001; Bates, 1980; Foucault, 1983; Freire, 1970; Giroux, 2000). Bu etik çerçeve, adaletsizlikleri ortaya çıkararak daha fazla sosyal adalet sağladığı için adalet etiğine benzemektedir. Toplumdaki marjinalleştirilmiş seslerin duyulmasını sağlamakta ve eşitsizlikleri açığa çıkaran sosyal söylemi kullanarak statükoya meydan okumaktadır (Starratt, 1994). Eleştiri etiği, eğitim yöneticilerinden demokrasi, güç, kültür, dil ve sosyal adaletsizlik gibi kavramları yeniden düşünmelerini ve bu kavramları yeniden tanımlamalarını istemekte sosyal sınıf, ırk ve cinsiyet ile ilgili problemlere de çözüm bulmalarını beklemektedir. Yanıt aradığı sorulardan bazıları şunlardır: Kanunları kim

yapmaktadır? Bu kanun, kural veya politikalarından kimler yararlanmaktadır? Güç kimin elindedir?

İlgi Etiği

Ataerkil ve baskın adalet etiğine karşı çıkan feminist teorisyenler tarafından geliştirilmiştir (Beck, 1994; Gilligan, 1982; Noddings, 1984, 1992, 2003). Bu etik çerçeve, adalet etiğinden ortaya çıkmış ancak odağı hak ve hukuktan şefkat ve empatiye kaydırmıştır. Furman'a (2004) göre, ilgi etiği adalet ve eleştiri etiğini dengelemektedir çünkü adaletle daha az ilgilenirken bireyleri benzersiz kişiler olarak önemsemekle daha fazla ilgilenmektedir. Noddings'e (1984) göre, eğitim yöneticilerinin karar verme süreçlerinin temelinde ilgi olmalıdır. Bu etik çerçeve şu soruların yanıtıyla ilgilenmektedir: Verilen kararlardan kim fayda ya da zarar görmektedir? Bugün verilen bir kararın uzun dönemde etkileri neler olmaktadır? Yardım alınan kişiye veya topluma bu yardımın karşılığında ne yapılmalıdır?

Meslek Etiği

Starratt tarafından ileri sürülen eleştiri, adalet ve ilgi etiği çerçevelerinin genişletilmesi gerektiğini belirten Shapiro ve Stefkovich'e (2016) göre eksik olan şey, eğitimin mesleğe özgü etik yönlerini dikkate alan bir çerçevedir. Shapiro ve Stefkovich (2016), eğitimsel karar vermenin merkezinde "öğrencinin üstün yararı" ilkesi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Böylece, eğitim yöneticilerini, meslek standartlarının yanı sıra mesleki kodları ve kişisel etik ilkeleri dikkate almaya çağırmışlar ve öğrencinin üstün yararı ilkesini, eğitim yönetiminin odağına alan dinamik bir model yaratmışlardır. Bu etik çerçeve, öğrenciyi karar verme süreçlerinin merkezine koyar ve sadece mesleğin standartlarını değil ama aynı zamanda eğitim yöneticilerinin kişisel ve mesleki kurallarını da dikkate almaktadır. Meslek etiği, şu soruları sormaktadır: Öğrencinin üstün yararına olan nedir? Bir eğitim liderinin kişisel ve mesleki kodları nelerdir? Karar verme süreçlerinde toplum dikkate alınmakta mıdır?

Üniversite yöneticileri karar verme süreçlerinde karşılaştıkları etik problemleri çözebilmek için farklı çerçeveler kullansalar da bu çerçevelerin hiçbiri tek başına yeterli

olmamaktadır. Starratt'a (1991) göre bu çerçeveler karar verme süreçlerinde birlikte ve birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmalıdır. Bu nedenle, etik çerçevelerin farkında olmak üniversite yöneticileri açısından oldukça önemlidir. Bir üniversite yöneticisinin bireysel etik çerçevesi, yukarıda açıklanan dört etik çerçeveden biri olabilmekte, iki veya daha fazla etik çerçevenin karışımı olabilmekte veya duruma ve bakış açısına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Ayrıca bu etik çerçeveler, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerini yorumlama ve onlarla başa çıkmalarına da yansımaktadır. Örneğin, adalet etiğini kullanan üniversite yöneticileri, karar verme süreçlerinde yasaları önemserken, ilgi etiğini kullananlar, kuralları veya yasaları daha az ancak kararlarının etkilediği kişileri daha fazla önemsemektedir.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu nitel araştırma durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Durum çalışması, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine inceleyen bir araştırma yöntemidir ve bu yöntemde asıl olan özel bir durumun olması ve bu durumun kendi bağlamında derinlemesine ve bütüncül olarak araştırılmasıdır. Yin (1984) tarafından önerilen dört tür durum çalışması deseni arasında bütüncül tek durum deseni tercih edilmiştir. Eğer araştırma konusu hakkında iyi formüle edilmiş bir kuram varsa, genel standartlara uymayan kendine özgü olaylar araştırılacaksa ve daha önce çalışılmayan ya da az çalışılan durumlar ele alınacaksa bütüncül tek durum deseni uygundur. Bu çalışmada, bu konuda daha önce sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçleri ele alınmış ve bu süreçlerin katılımcıların derinlemesine yorumlarıyla ayrıntılı bir şekilde incelenmesi hedeflendiği için bütüncül tek durum deseni tercih edilmiştir.

Katılımcılar

Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bunun nedeni duruma ilişkin ortalama değere sahip, sıradan, normal ve en

tipik unsurların seçilmek istenmesidir. Araştırmanın katılımcılarını Ankara şehrindeki üç ayrı üniversitede hâlihazırda yönetici olan 10 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma rektörlük, dekanlık ve bölüm başkanlığı gibi farklı düzeylerde görev yapan katılımcılar ile planlanmasına rağmen rektörlük düzeyindeki katılımcılara ulaşmada çekilen zorluklar nedeniyle bu düzeyde yalnızca bir katılımcı ile görüşülebilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı kodu	Cinsiyeti	Görevi
K1	Kadın	Dekan
K2	Kadın	Dekan Yardımcısı
K3	Erkek	Dekan
K4	Kadın	Bölüm Başkanı
K5	Kadın	Dekan Yardımcısı
K6	Erkek	Bölüm Başkanı
K7	Erkek	Dekan Yardımcısı
K8	Erkek	Bölüm Başkanı
K9	Erkek	Dekan
K10	Kadın	Rektör Yardımcısı

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmadaki görüşmeler, katılımcılardan veri toplanması amacıyla kullanılmak üzere uzman görüşlerine ve alanyazına bağlı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla yüz yüze yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırma probleminde ve alt problemlerine ilişkin tüm boyutların kapsanmasını sağlayacak şekilde hazırlanmış, bu form ile çalışmanın araştırma sorularına ilişkin katılımcı görüşü ve derinlemesine yanıt aranmıştır. Formda yer alan soruların daha anlaşılır olabilmesi için gerektiğinde alternatif sorular ve sondalar da kullanılmıştır. Ön hazırlık sürecindeki pilot çalışmalarda ve görüşmeler sırasında katılımcıların “bilinçli onayını almak, gizliliklerine ve özel hayatlarına saygı duymak ve zarar vermemek, katılımcıları aldatmamak ve yanıltmamak ve verilere sadık kalmak” gibi etik ilkelere dikkat edilmiş, nazik bir dil ve üslup kullanılmasına özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 108-109).

Verilerin Analizi

Bu araştırmada Dey (1993) tarafından geliştirilen ve betimleme, sınıflandırma ve ilişkilendirme bileşenlerinden oluşan nitel veri analiz yaklaşımı uygulanmıştır. Öncelikle elde edilen veriler mantıklı, detaylı ve anlaşılır bir biçimde betimlenmiştir. Daha sonraki sınıflama aşamasında veriler kodlanarak kategori ve alt kategoriler oluşturulmuştur. En son ilişkilendirme aşamasında, bütün tema ve veriler birbirleriyle ilişkilendirilip yorumlanmıştır.

Lincoln ve Guba (1985) nicel araştırmalardaki “iç geçerlik”, “dış geçerlik”, “iç güvenilirlik” ve “dış güvenilirlik” kavramlarına karşılık olarak “inandırıcılık”, “aktarılabirlik”, “tutarlık” ve “doğrulanabilirlik” kavramlarını önermektedir. Bu araştırmada inandırıcılığı (iç geçerliği) sağlamak için görüşmenin başında araştırmanın amacı ve kapsamı; katılımcılardan ne beklendiği; verilerin nasıl toplanacağı ve analiz edileceği; araştırma sonuçlarının nerede ve nasıl kullanılacağına ilişkin bilgiler katılımcılara bir kez hatırlatılmış ve istedikleri zaman görüşmeyi sonlandıracaklarına ilişkin kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmada veri kaynaklarında çeşitlemeye gidilmiş; yaşları, cinsiyetleri, deneyimleri, üniversite türleri, disiplinleri ve pozisyonları bakımından araştırma problemine olabildiğince farklı bakış açıları ve katkılar sağlayabilecek katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını artırmada başvurulan bir başka yöntem katılımcı teyidi almaktır. Veriler toplandıktan sonra, bazı katılımcılarla bir araya gelen araştırmacı elde ettiği verilerin özetini aktarmış ve katılımcılardan toplanan verilerin ve araştırmacının algısının doğru olup olmadığına ilişkin yorumlarını paylaşmalarını istemiştir.

Bu araştırmada aktarılabirliği (dış geçerlik) sağlamak adına, verilerin toplanma aşamasından analiz aşamasına ayrıntılı bir şekilde betimlenmesine, gerektiğinde doğrudan alıntılar yapılmasına ve böylece katılımcı deneyimlerinin olduğu gibi aktarılmasına gayret edilmiştir. Ayrıca veri toplama sürecinde katılımcılara karşı dürüst ve açık davranılarak verilerin ham hali kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi de aktarılabirliği arttırmının bir başka yoludur. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada tutarlık (iç

güvenirlilik) için, bağımsız bir araştırmacının yardımı alınmış ve böylece elde edilen sonuçların araştırmacının kendi görüşünden ziyade verilere dayandığının teyit edilmesi istenmiştir. Son olarak araştırmanın doğrulanabilirliğini (dış güvenirlilik) sağlamak adına teyit incelemesi yöntemi kullanılmış yani araştırmada elde edilen veriler ve bu verilerden ortaya çıkarılan tema, kod ve kategoriler doğru ve tutarlı olup olmadığının belirlenmesi için bir uzmanın ve bir araştırmacının denetimine sunulmuştur.

BULGULAR

Katılımcıların üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. Karar Verme Süreçlerinde Etiğin Önemi

Kategori	Kodlar	n
Önemli	Yasaya uymak için	4
	Doğru olanı yapmak için	3
	Adaleti sağlamak için	2
	Dezavantajlı grupları korumak için	2
	Zarar vermemek için	2

Tablo 2'ye göre katılımcıların tamamı karar verme süreçlerinde etiğin önemli olduğunu düşünmektedir. Katılımcılara göre karar vermede süreçlerinde etik; yasaya uymak için, doğru olanı yapmak için, adaleti sağlamak için, dezavantajlı grupları korumak için ve zarar vermemek için önemlidir. Etik en temelde, davranışın doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü olarak kabul edilmesiyle ilgilenebilir (Dewey, 1902). Dolayısıyla hem etik hem de yasalar insanlar için doğru olanın yapılmasını hedefler. Yasaları, toplumun asgari normları olarak düşünürsek, yasa ve etik arasında büyük bir örtüşme görebiliriz. “*Onun için verdiğiniz kararı çok fazla düşünüp taşıyıp yasal boyutları, başka örnekleri var mı, diye bakmalısınız (K1)*”, “*Etik hemen hemen her aşamada vardır. Öncelikle bizim kendi işimize, mesleğimize, etik kodlarımıza bakmamız lazım (K7)*” gibi ifadelerinden de anlaşıldığı gibi, katılımcılara göre karar verme süreçlerinde etik, en çok yasaya uymak daha sonra doğru olanı yapmak ve sonra da adaleti sağlamak için önemlidir. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların karar verme süreçlerinde en çok adalet etiği çerçevesini

kullandıkları görülmektedir. Starratt'a (2004) göre, adil ve eşit muamele fikri, adalet etiğinin temel değerleridir ve adalet etiği, yasaların ve politikaların eşitliği ve adaleti ile ilgili problemleri incelemektedir. Karar verme süreçlerinde etiğin doğru olanı yapmak için önemli olduğunu vurgulayan bazı katılımcıların ifadeleri şunlardır: “*Herhangi bir karar aldığımda, bütün dünyadaki herkesin aynı durumda aynı kararı aldığını var sayıyorum (K3)*” veya “*İşin doğru yanlış ya da iyi kötü gibi boyutlarına ilişkin kişinin evrensel doğruları esas alarak karar vermesi, yönetimin etkili ve verimli işleminde, örgütsel adaletin sağlanmasında son derece önemlidir (K10)*”.

Katılımcıların bir kısmı karar verme süreçlerinde etik olmanın “dezavantajlı grupları korumak” için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Dezavantajlı grupların içinde farklı yaş, cinsiyet ve statüdeki bireylerin olduğu ve özellikle bu bireylerin korunmasının ve gerektiğinde onlara pozitif ayrımcılık yapılmasının önemi katılımcılar tarafından öne çıkarılmıştır. Bu konuyla ilgili K5'in görüşleri şöyledir: “*Yönetim açısından bakıldığında bazı grupların etik davranışlarla ilgili korunmaya ekstradan ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Mesela bu Türkiye’de çocuklar ve kadınlardır veya dezavantajlı gruplardır*”. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların eleştiri etiği çerçevesini kendilerine referans olarak aldıkları görülmüştür. Bu yaklaşım toplumdaki marjinalleştirilmiş seslerin duyulmasını sağlamakta ve eşitsizlikleri açığa çıkaran sosyal söylemi kullanarak statükoya meydan okumaktadır (Starratt, 1994). Eleştiri etiği, eğitim yöneticilerinden demokrasi, güç, kültür, dil ve sosyal adaletsizlik gibi kavramları yeniden düşünmelerini ve bu kavramları yeniden tanımlamalarını isterken sosyal sınıf, ırk ve cinsiyet ile ilgili sorunlara da çözüm bulmalarını beklemektedir.

Son olarak bir kısım katılımcıya göre, etik olmak “zarar vermemek” anlamına gelmektedir. Bu da bazı katılımcıların, ilgi etiği çerçevesini kullandıklarını ortaya koymaktadır. Furman'a (2004) göre, ilgi etiği adalet ve eleştiri etiğini dengelemektedir çünkü adaletle daha az ilgilenirken bireyleri benzersiz kişiler olarak önemsemekle daha fazla ilgilenmektedir. Noddings'e (1984) göre, yöneticilerin karar verme süreçlerinin temelinde ilgi olmalıdır.

Tablo 3. Etik İkilime Neden Olan Konular

Alt Kategori	Kodlar	n
Akademisyenler	İşe alma, işte yükseltme ve işten çıkarma	2
	Araştırma için fon ve kaynak ayırma	2
	Ders dağılımı	2
	Akademisyenler arası çatışma	1
Öğrenciler	Akademisyenler ile çatışma	3
	Disiplin suçu	2
	İlişik kesme ve okul terki	1

Tablo 3'te görüldüğü gibi karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan konuların akademisyenler ve öğrenciler ile ilgili olduğu görülmüştür. Katılımcılar akademisyenler ile ilgili olarak en çok onları işe alırken, işte yükseltirken veya işten çıkarırken, daha sonra araştırmaları için fon ve kaynak ayırırken, ders dağılımlarını yaparken ve son olarak akademisyenler arası çatışmalarda etik ikileme yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Burada katılımcıların en çok ilgi ettiği çerçevesini kullandıkları görülmektedir çünkü ilgi etiğinde yöneticilerin verdikleri kararların veya gösterdikleri eylemlerin sonuçlarını göz önüne aldıkları görülmektedir. Fayda-zarar dengesini gözetmeyi öneren ilgi etiği çerçevesini katılımcılar, işini iyi yapmayan ve bu yüzden öğrencileri mağdur eden akademisyenleri işten çıkarırken de kullanmaktadır. Bu konuda bir katılımcının görüşü şöyledir: *“Diyelim ki işine son verdiğimiz kişiler açısından; o kişi kendisinin zarara uğradığını düşünüyor ama öğrencileri, kurumu ve kurumda diğer çalışanları kurtardığını düşünüyorum... Yani o kar-zarar dengesine de bakıyorsunuz orada (K2)”*. Burada katılımcıların aynı zamanda öğrencinin üstün yararını etik karar verme süreçlerinin merkezine alan meslek etiği çerçevesini de kullandıkları görülmekte ve işinden uzaklaştırılan bir akademisyenin durumuna karşın öğrencilerin korunması tercih edilmektedir. Ancak akademisyenler ile ilgili önemli bir karar vermeden önce, katılımcıların verecekleri etik karardan etkilenen bireylerle ilgili bilgi toplayıp, bu bilgiyi analiz ettikten sonra fayda ve zarar bakımından değerlendirdikleri de görülmüştür. Burada katılımcıların, etik karar verirken izlenmesi gereken aşamalardan birisi olan *“tüm paydaşların bakış açısını incele”* ilkesini dikkatli bir şekilde uyguladıkları görülmüştür. Konuyla ilgili bir katılımcının ifadesi şöyledir: *“Bir karar verirken bence hani mahkemelerde bile davalı ve davacı vardır. İki tarafı dinlemeden hâkim karar veremez ya, ben yönetimde de bunu görüyorum (K10)”*

Yöneticilerin karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan bir başka kategori de öğrencilerdir. Katılımcılar özellikle öğrencilerin akademisyenler ile olan çatışmalarını, kopya gibi disiplin suçlarını ve öğrencilerin ilişkilerinin kesilmesini ya da okul terkinin örnek olarak vermişlerdir. Akademisyen-öğrenci anlaşmazlıklarında en çok tez danışman seçimi ve değişikliği ve tez yazım sürecinde ortaya çıkan ve özellikle öğrenci mağduriyetleriyle sonuçlanan olaylar örneklendirilmiştir: “...öğrenciyle ilgili her karar almam gereken her konuda, yani onların işte teze başlamaları, tezi ne zaman bitirecekleri, danışman değişiklikleri ve bunların etik karar vermeyi gerektirdiğini söyleyebilirim (K9)”. Katılımcıların ister akademisyenler isterse de öğrenciler ile ilgili karar verme süreçlerinde alanyazında Shapiro ve Stefkovich (2016) tarafından tanımlanan ve eğitimsel karar vermenin merkezinde “öğrencinin üstün yararı” ilkesinin olması gerektiğini savunan meslek etiği yaklaşımını kullandıkları görülmüştür. Benzer şekilde Özdemir (2013b) bu durumu “öğrencinin biricikliği ve karar verme sürecinde öğrenciyi koruma” olarak nitelendirmektedir. O’na göre, verilen kararlarda öğrenci menfaatini düşünmemek de etik dışı bir davranıştır. Farklı yönetim rollerindeki katılımcıların vermek zorunda oldukları farklı etik kararlar olsa da hepsinin odak noktasının öğrenciler ve akademisyenler olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Etik Karar Verme Süreçlerinde Danışılan Kişiler

Alt Kategori	Kodlar	n
Fakülte ve bölüm içinde	Yönetim kurulu	6
	Akademisyenler	5
	Üst yönetim	4
Fakülte ve bölüm dışında	Akademisyenler	5
	İdari birimler	4

Katılımcıların etik karar verme süreçlerinde “fakülte ve bölüm içinde” yönetim kuruluna, akademisyenlere ve üst yönetime; “fakülte ve bölüm dışında” ise akademisyenlere ve idari birimlere danıştıkları görülmüştür (Tablo 4). Genel olarak kararın etkilediği paydaşlara danışıldığı bir katılımcı tarafından şöyle ifade edilmiştir: “Şöyle, konu kimi ilgilendiriyorsa ona danışırım diyebilirim, paydaş diyeyim ya da o konunun ortağı kim olarak görünüyorsa ya da kimi etkileyecekse bunu önemserim (K4)”.

Üniversite yöneticilerinin etik ikilem durumlarında kararları nasıl verdiklerine ilişkin tüm alt boyutlar birlikte değerlendirildiğinde, bütün katılımcıların zaman zaman karar verme süreçlerini zora soksa bile karar verme süreçlerinde bireysel davranmak yerine danışma ve fikir alışverişini tercih ettikleri görülmektedir. Bunun nedeninin farklı bakış açılarını görmek, problemle ilgili yeni bilgiye ulaşmak, deneyimlerine güvendikleri bireylerin fikrini almak ve karar verme süreçlerine katılımı sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, katılımcıların Yüksek Askeri Şûra ve Milli Eğitim Şûrası gibi örneklerle Türk kamu yönetim geleneğinde halen varlığını sürdüren danışma, fikir alışverişi ve karşıdakini ikna etmenin önemini ortaya koyan bir bakış açısını kullandıkları görülmektedir (Şen ve Akbaba-Altun, 2022).

Üniversitelerde verilen kararların çoğu üniversite, fakülte, bölüm ve yüksekokul yöneticilerinden ve akademisyen temsilcilerinden oluşan kurullarda alınmaktadır (Gedikoğlu, 1989). Üniversitelerin karar verme mekanizmaları da tartışmayı ve uzlaşmayı destekleyecek ve oy çokluğunu sağlayacak şekilde kurullar vasıtasıyla gerçekleşmekte ve komisyonlar tek sayılı üyelerden oluşmaktadır. Üniversitelerde kararlar oy birliği ile değil daha çok oy çokluğuyla verilmekte ve bu yüzden herkesin aynı fikirde olması gerekmekte ancak çoğunluğun uzlaşısının yeterli olduğu görülmektedir. Yöneticiler etik ikilem durumlarındaki karar verme süreçlerinde en çok yönetim kurulu üyelerine ve daha sonra diğer akademisyenlere, üst yönetime ve yine idari birimlerdeki kişilere danışmaktadırlar.

Katılımcıların yakın çevrelerinde güvenilir ve sırdaş bazı kişilerin olduğu ve bu kişilere güvenin çok farklı boyutlarda ortaya çıktığı da görülmüştür. Bu güven bazen danıştıkları kişilerin etik lensleri ve bazen de sahip oldukları deneyim ve enformasyon boyutunda olduğu gibi bazen de karar probleminin zor olmasından dolayı gerçekten ne yapacaklarını hiç bilmedikleri durumlarda akıl danışma şeklinde de olabilmektedir. Acar (2004), “örgütsel yönetim” kavramıyla işbirliği, ittifak, ortaklık ve ağbağ kurup yaşatma süreçlerinin hem bilimsel hem sanatsal yönüne vurgu yapmaktadır. Üniversiteler, hiyerarşik yapılanma ya da resmi sözleşmelerden daha çok ağbağlara dayanan bu örgü(t)sel yapılanma türünün iyi bir örneğidirler ve sahip olunan bu ağbağlar karar verme

süreçlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin etik ikilem durumlarında karar verirken danışma ve işbirliği süreçlerini devreye sokmaları biraz da sahip oldukları bu ağbağlar sayesinde gerçekleşmektedir. Üniversitelerdeki karar verme süreçlerinde bu tür ilişkiler ağına sahip olmanın hem yöneticiler hem de üniversiteler için önemli bir avantaj olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Etik Karardan Etkilenen Paydaşlar

Alt Kategori	Kodlar	n
Doğrudan	Öğrenciler	7
	Akademisyenler	7
	İdari personel	3
	Karar verici	2
Dolaylı	Üniversite	5
	Fakülte	2
	Toplum	2

Tablo 5'e göre, katılımcılar doğrudan etkilenen paydaşlar içinde öğrenciler, akademisyenler, idari personel ve karar vericinin kendisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Dolaylı etkilenen paydaşların ise üniversite, fakülte ve toplum olduğu görülmüştür.

Katılımcılar verdikleri kararlardan en çok etkilenen kişilerin başında öğrenciler ve akademisyenler olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, verdikleri kararların idari personeli ve olumlu ya da olumsuz bir şekilde kendilerini de etkilediğini vurgulamışlardır. Gedikoğlu (1989) yükseköğretim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin en başında; toplumun farklı kesimlerinden gelen farklı sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik ve eğitim düzeyindeki öğrencilerin olduğunu ifade etmektedir. O'na göre, bu öğrenciler üniversitelerden farklı istek ve beklenti içindedirler. Katılımcıların etik karar verme süreçlerinde en çok öğrencileri dikkate aldıklarını ifade etmeleri, Shapiro ve Stefkovich'in (2016), tıp alanındaki "önce zarar verme" ya da hukuk alanındaki "herkesin adil yargılanma hakkı vardır" ilkeleri gibi, eğitim alanında da "öğrencinin üstün yararı" ilkesinin olması gerektiğini söyleyen meslek etiği yaklaşımını akla getirmektedir. Yöneticilerin karar verme davranışlarını inceleyen bu meslek etiği yaklaşımına göre, karar verme süreçlerinin merkezinde öğrencilerin olduğu görülmüştür.

Bazı katılımcılar, verdikleri kararların çalıştıkları üniversiteye yarar ya da zarar verebilme potansiyeli olduğunu da ifade etmişlerdir. Üniversitede verilen kararlardan öncelikle öğrencilerin daha sonra öğretim üyelerinin etkileneceği ve bunun bir dalga gibi tüm topluma yayılarak etki alanının çok daha büyük olabileceği, K8 tarafından şöyle ifade edilmiştir: “*Milli eğitimdeki öğretmenlerin yaklaşık üçte biri eğitim fakültemizin mezunu ve bu çok ciddi bir oran. O zaman bunların hepsi Türkiye'nin dört bir yanına öğretmenlerimiz olarak gidiyor ve sizin orada verdiğiniz değerler verdiğiniz kararlar çok önemli oluyor. Türkiye ölçeğinde düşündüğünüz zaman bence alınan kararlar tüm Türkiye'yi etkiler*”. Türk yükseköğretim sistemi son yıllarda ciddi bir niceliksel büyümeye tanıklık etmiş ve Çin, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Rusya ve Hindistan gibi ülkelerin ardından dünyanın en büyük yükseköğretim sistemlerinden biri haline gelmiştir (Özdemir, Boyacı, Kılınç ve Koşar, 2019). Bu nedenle eğitim sisteminin merkezindeki üniversitelerde yöneticilerin verdikleri kararların yalnız kendileri için değil ama aynı zamanda içinde buldukları toplumu ve ülkeyi de etkilemesi bakımından önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Karar Verme Süreçlerinde Etik İkilime Neden Olan Faktörler

Alt Kategori	Kodlar	n
Kurumsal	Üst yönetim baskısı	8
	Kurumsal kültür	6
	Kayırmacılık	3
	Zaman eksikliği	2
	Bilgi eksikliği	1
	Yasal eksiklik	1
	Bireysel	Kişilik özellikleri
Deneyim eksikliği		3
İletişim eksikliği		2

Tablo 6'daki üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan faktörleri kurumsal ve bireysel boyutta ifade ettikleri görülmektedir. Kurumsal faktörler üst yönetim baskısı, kurumsal kültür, kayırmacılık, zaman eksikliği, bilgi eksikliği ve yasal eksiklik olarak sıralanmaktadır. Bireysel faktörlerin içinde ise kişilik özellikleri, deneyim eksikliği ve iletişim eksikliği olduğu görülmektedir.

Katılımcılar üst yönetim baskısından ve asimetric güç kullanımından bahsetmişlerdir. Katılımcıların ortak problemi, K9'un da ifade ettiği gibi karar verme süreçlerinde üst yönetim tarafından verilen kararların yalnızca uygulayıcıları durumunda kalmalarıdır: *“Üniversite yöneticileri yönetsel baskı altında kalabilirler. Bazen öğrenciler için zarar verici olduğunu bildiği halde yönetimin aldığı kuralları uygulamak zorunda kalabilirler”*. Bulut-Şahin'e (2023) göre, Türk yükseköğretim sisteminde genellikle merkezîyetçi bir yapı hâkimdir. Pek çok karar merkezi otoriteler tarafından verilmekte ve bu yüzden üniversite yöneticileri karar verici olmak yerine yalnızca bu kararların uygulayıcıları olmak durumundadırlar. ABD ve Avrupa'daki ülkelere göre Türkiye'de bu merkezî sistemin daha belirgin olduğu ve üniversite yöneticilerinin verdiği kararların yalnızca ders içeriği, akademisyen istihdamı ve öğrenci kontenjanı ile sınırlı olduğu görülmektedir (OECD, 2003). Bu konuda K3'ün görüşü şöyledir: *“Aynı zamanda tabi senato üyesi olduğum için, YÖK'ten bir karar geliyor mesela ‘şu yapılacak diye’. Bu kararın size mantıklı gelip gelmemesinin maalesef hiçbir anlamı yok çünkü eğer yapmazsanız soruşturma açılıyor üniversiteye ve ceza alabiliyorsunuz”*.

Yaman ve Özdemir (2016), Türk yükseköğretim sisteminde, YÖK'ün ve rektörlerin üniversitelerde tek söz sahibi durumuna gelmiş olmalarının ve üniversite yönetimlerinin ABD ve Avrupa'daki ülkelerin aksine seçilmişlerin belirleyiciliğinin bulunmadığının altını çizmektedir. Ting (2004) üniversitelerde karar verme süreçlerini etkileyen faktörler arasında çevreye olan kırılganlık, normatif inançlar ve asimetric güç ilişkisi ve baskı gruplarının önemli bir yeri olduğuna işaret etmektedir. O'na göre açık sistem olan üniversiteler içinde bulunduğu akademik, bürokratik ve politik çevreden doğrudan etkilenmektedir. Bu da karar verme süreçlerinde kırılgan olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca üniversitenin referans aldığı meslektaş, veli ve kamuoyu gibi farklı baskı gruplarından gelen tepkiler de üniversitelerdeki etik karar verme süreçlerini etkilemektedir.

Katılımcılara göre, karar verme süreçlerini olumlu etkileyen bir kurum kültürünü sağlamanın en etkili yolu, kurumun üst düzeylerinde etik liderlik olması ve bunun bütün çalışanlar tarafından içselleştirilmesidir. Treviño ve Nelson'a (2014) göre yönetsel

kararlar çok önemlidir ve bireylerin hayatlarını tamamen değiştirebilir. Yöneticilerin karar verme süreçlerinde takındıkları tavır örgütün etik ikliminin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Toplumda kayırmacılığın arttığını ve liyakatsizliğin büyük bir sorun olduğunu ifade eden katılımcıların görüşleri şöyledir: “*Yani pek doğru olmayabilir ama özellikle bizim toplumumuzda nepotizm çok fazla baskın, kayırmacılık dediğimiz (K6)*”, “*Engel bence çok net konuşayım devlet üniversitelerinde bu var çünkü eğer sizi birisi o koltuğa oturtmuş olsa ya da sizi birisi oraya dekan ya da rektör yapmışsa diyet borcu ödemek zorundasınız (K8)*”, “*Türkiye’de yaşıyoruz ve genellikle ‘Batıyı kurallar, doğuyu insanlar yönetir’ diye bir söz vardır... Hemşerilik, aynı siyasi düşünceden olma, aynı etnik kökenden gelme vesaire çoğaltılabilir bunlar bu gibi farklılıklar ya da benzerlikler kararı etkilemede yöneticiyi sıkıntıya sokan kendisine karşı kullanılan bir kısım kozlar olarak görülür (K4)*”. Etnik, ırksal, akran ve komşuluk grupları gibi sosyal baskı grupları karar verme süreçlerini etkilemektedir (Etzioni, 1988). Yöneticilerin mensubiyet duyduğu grupların dinamiğinin karar üzerinde önemli bir etken olduğu açıkça görülmektedir.

Karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan bir diğer faktör ise zaman ve bilgi eksikliğidir. Katılımcıların ifadelerine göre karar probleminin net olarak tanımlanmaması ve problemin çözümüyle ilgili yeterli bilgiye ulaşılamaması için bir boyuttur. Bir diğer boyutu, hiyerarşideki filtrelemeden dolayı bilginin niteliğinin değiştirilmesidir. Bu durum, Cobelli’nin (1989) üniversitelerde karar verirken sahip olunan bilginin miktarı, çeşidi ve işlenme biçiminin karar vermeyi etkilediğini ifade ediş biçimine benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde, Bursalıoğlu (2002) iyi anlaşılmamış amaçların, bilgi eksikliğinin, seçenekleri değerlendirme ölçütünün yanlışlığının, yetkinin patolojilerinin ve zaman darlığının örgütün karar verme süreçlerini bozduğunu ileri sürmektedir.

Karar verme süreçlerindeki etik ikileme neden olan bireysel faktörlerin içinde kişilik özellikleri, deneyim ve iletişim eksikliğinin ifade edildiği görülmektedir. Yöneticilerin kişilik özellikleri, yetişme tarzı, yaşantısı, karakteri ve değer yargılarının karar verme süreçlerini olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli etkenlerin başında geldiğini katılımcılar şu şekilde ifade etmişlerdir: “*Valla karar verirken kişinin sahip olduğu*

normlar önemlidir. Kendinizi nasıl yetiştirdiniz? Kendinizi ne kadar adaletli buluyorsunuz, ne kadar erdemli buluyorsunuz, ne kadar etik buluyorsunuz? (K8)”, “...Yani değer yargıları ama değer yargıları da sonuçta etiğe geliyor. Bence o kişiliğin oluşumu çok etkili gibi geliyor bana (K5)”. Bu bulgular alanyazındaki ilgili çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir (Jones, 1991; Kohlberg, 1976; Rest, 1986; Starratt, 1991; Treviño, 1986).

Robbins ve Judge’a (2019) göre kişilik, cinsiyet, zihinsel yetenek ve kültür gibi bireysel farklılıklar örgütlerde karar vermeyi etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Benzer şekilde, Cobelli (1989) üniversitelerde karar verme süreçlerinde, bireysel ve koalisyon gücü, örgütsel yapı ve büyüklük, grup dinamiği, bireysel özellikler ve cinsiyetin önemli rol oynadığını belirtmektedir. Görüldüğü gibi yöneticinin kişiliği, davranışı ve yetkinliği etik ya da etik dışı örgütsel iklimin ve kültürün oluşmasında önemli bir paya sahiptir.

Yöneticilerin karşılaştığı durumların ve geçmiş deneyimlerinin etkili olduğunu belirten katılımcılara göre, her deneyim bir öğrenme sürecidir ve bu deneyimler karar verme süreçlerinde oldukça önemlidir. Bu deneyimin bazen hangi işin ne sırayla yapılması gerektiği yani hangi kararların önceliğe sahip olduğunu bilmek şeklinde bazen de uygulanacak politikaların ne olduğunu bilmek ve tutarlı bir şekilde uygulandıklarından emin olmak şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür. Bir katılımcının, “...yani yöneticinin karşılaştığı durumlar, vizyonu, geçmiş deneyimleri çünkü her bir süreç bir öğrenme. Onlar size otomatik olarak geliyor ve size karar verme sürecinde aslında bir literatür sağlıyor oradan yararlanabiliyorsunuz (K2)” şeklindeki ifadesi alanyazında bir karar verme modeli olarak yer alan sezgisel karar verme modelindeki “sezgi” kavramını akla getirmektedir. Simon (1992, s. 155), sezgi’yi şöyle tanımlamaktadır, “durum bir ipucu verir, bu ipucu uzmanın belleğinde depolanan enformasyona ulaşmasını sağlar ve enformasyon da yanıtı getirir. Sezgi, tanımaktan ve farkına varmaktan ibarettir”. Benzer şekilde, Isenberg (1984) deneyimli yöneticilerin karar verirken genellikle analitik düşünmeyi ve sezgiyi birlikte kullandığını altını çizmektedir. Yöneticiler her zaman bilgiye sahip olmak istemektedir ancak bilgiye ulaşamadığı durumlarda sezgilerine

güvenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kişiliklerinin ve deneyimlerinin, karar verme süreçlerinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Son olarak iletişim eksikliğinin de karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan faktörlerden birisi olduğu şu şekilde ifade edilmiştir: “*Yönetimin %50’si iletişimdir deriz biz, örgüt iletişimdir (K2)*”, “*...O kadar sert bir dil olabiliyor ki ve imzasını gördüğüm kişiye inanmıyorum. Hem yanlış, üzerine yanlış bir üslupla yanlış bir iletişim kurulmuş çünkü artık iletişim dediğin şey en çok ekranla bizim aramızda olan bir durum. Gittikçe sözel iletişim azaldı tabii doğal olarak. Dolayısıyla oradaki üsluba çok ağırlık vermek gerek (K4)*”.

Simon (1997) örgütü, karar verme ve bu kararları uygulama süreçlerinden oluşan bir grup insan arasındaki iletişim ve ilişkiler örgüsü olarak tarif etmektedir. Campbell ve Gregg (1957) tarafından yönetim süreçleri içinde iletişimin ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmasından beri iletişim yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir unsuru olmuştur. Hatta Açıklın ve Turan’a (2020) göre, iletişim yaşamın kendisidir ve eğitim paydaşlarını bir araya getirmek, ortak hedef ve beklenti oluşturmak ve öğrencinin üstün yararını sağlamak için etkili bir iletişim vazgeçilmezdir. Dolayısıyla karar verme süreçleri, aynı zamanda karar vericinin kararın gerekçelerini doğru anlatmasını ve paydaşlarını ikna etmesini kısaca etkili iletişimi de içermektedir.

Tablo 7. Karar Verme Süreçlerindeki Etik İkilemlerin Çözümü İçin Yapılması Gerekenler

Alt Kategori	Kodlar	n
Kurumsal	Kayırmacılık yerine liyakat olmalı	8
	Yasal ve etik çerçeve çizilmeli	5
	Hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlanmalı	3
	Özerklik ve özgürlük arttırılmalı	3
	Yeni araştırmalar yapılmalı	1
Bireysel	Etik farkındalık geliştirilmeli	7
	Etik karar verme eğitimi verilmeli	5
	Paydaşların karara katılımı sağlanmalı	3

Tablo 7’de görüldüğü gibi, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerindeki etik ikilemlerin çözümü için yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri kurumsal ve bireysel olarak ayrılmaktadır. Kurumsal olarak yapılması gerekenler; kayırmacılık yerine liyakat

olmalı, yasal ve etik çerçeve çizilmeli, hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlanmalı, özerklik ve özgürlük arttırılmalı ve yeni araştırmalar yapılmalı şeklinde olduğu gözükmektedir. Bireysel yapılması gerekenler ise etik farkındalık geliştirilmeli, etik karar verme eğitimi verilmeli ve paydaşların karara katılımı sağlanmalı şeklinde sıralanmaktadır.

Katılımcıların hemen hepsinin üniversitelerde karar verme süreçlerindeki etik ikilemlerin çözümü için yapılması gerekenlerin en başında kayırmacılık yerine liyakat olmalı şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. Yönetici olarak istihdam edilecek kişilerin yöneticilik birikimi ve becerisi yüksek, kişilik özellikleri uygun, etik değerlere bağlı kısaca liyakatli ve etik olmaları gerektiğinin altı şu şekilde çizilmiştir: *“Bir kere etik insanları istihdam etmek, yani etik değerlerini daha önemseyen ve kurum kültürüne daha uygun insanları istihdam etmek ve sanırım çok önemli özellikle yönetici pozisyonunda (K3)”, “Valla benim buna çok kısa cevabım var. Yükseköğretimde hangi konuma kimi getiriyorsanız, liyakatli olmalı. Birikimi ve becerisi olmalı ve o işi hakkıyla yapabilecek bir şahsiyet olmalı (K8)”*. Kayırmacılık bazen aile, akraba ve arkadaş kayırmacılığı bazen de politik kayırmacılık olarak görülmekte ve etik problemler oluşturmaktadır. Okan ve Şentürk (2023), kamu kurumlarında toplumun çoğunluğu tarafından da kabul edildiği gibi özellikle cinsiyet, unvan, ideolojik görüş ve inanç temelli kayırmacılık olduğunun altını çizmektedir. Bu yüzden katılımcıların, kayırmacılığı ve liyakatsizliği etik ikilemlerin en önemli nedeni olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bulgulara paralel bir şekilde, Özdemir (2013b) liyakatin göz ardı edildiği kurumlarda yöneticilerin bir süre sonra içlerine kapandıklarını ve kurumsal amaçlara hizmet etmeyen ve kendilerine göre “bizden mi? hemşerimiz mi? bizim partiye oy verdi mi?” gibi yeni değerlendirme kriterleri belirlediklerini dile getirmektedir. Özdemir (2013b, s. 48), “iyi yöneticiliğin temel özelliklerinden birinin yerine halef yetiştirmek” olduğunu ileri sürmekte ve bu durumu “kendinden daha zayıf kişilerle çalışıp onların iyisi olmaktansa, daha iyilerle çalışıp onların kötüsü olmayı göze alamayan yönetici etkin bir yönetici olamaz” şeklinde ifade etmektedir. Kayırmacılığın geçerli olduğu kurumlarda etnisite, siyasi görüş ve cinsiyet gibi pek çok etik dışı kriterin önemsendiği görülmektedir.

Katılımcılar karar verme süreçlerinde yasal ve etik çerçevenin çizilmesi ve bu konuda somut yasal ve yönetsel temellerin atılması gerektiğini de ifade etmişlerdir. İyi bir denetim sistemiyle, etik ikilemlerin sonlanacağı ve etik değerlere uygun yönetimin sağlanabileceğini belirten katılımcıların görüşleri şöyledir: “Her şey tabii ki ceza değil ama ben etik kuralları ihlal etmeye niyetim varsa neye yol açabileceği ile ilgili net bir şey biliyor olmalıyım ve bu biraz da caydırıcı olsa sanki fena olmaz (K1)”, “Bence etik olmayan kararların takibi yapılmalı ve bunun bir sonucu olmalı, bir yaptırım olmalı yani bu çok önemli (K10)”. Bu bulgu alanyazındaki çeşitli araştırmalarla uyumluluk göstermektedir. Allmendinger (2018), üniversitede karar verme süreçlerini olumlu yönde etkileyen örgütsel faktörlerin içinde yasa, yönetmelik ve davranış kuralları gibi örgütün yasal ve politik tarafının olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde Fidan ve Koç (2020), karar verme süreçlerinin bireysel ilişkilerden daha çok kurumsal stratejilerle iyileştirileceğine dikkat çektikten sonra etik değerlerin ve etik çerçevenin örgütlerin bir parçası olabilmesi için kurumun misyonu ve vizyonu, etik sözleşmeleri, ödül ve ceza sistemi, kurumun yönergeleri ve kurulları gibi resmi yapılarının kullanılmasını önermektedir. Kurumsal yapının etik eylemleri arttıracak ve etik dışı eylemleri önleyecek biçimde tasarlanmasının ve kurumsallaştırılmasının karar verme süreçlerini iyileştirecek önemli bir etken olduğu görülmektedir.

K5 üniversite özerkliğinin ve akademisyen özgürlüğünün artırılması gerektiğini de şu şekilde ifade etmiştir: “Bir de tabii Türkiye’ye çok özgü... Çoğu kararları YÖK verdiği için, bize az şey kalıyor aslına bakarsanız yani çok yapılanmış bir sistemimiz var”. Katılımcıların özgürlük taleplerinin amacının, özellikle üniversitenin dış paydaşlarından gelen politik baskıların hatta yine aynı yollarla yapılan liyakatsiz yönetici atamalarının önlenmesi olduğu görülmektedir. Buna karşın Yaman ve Özdemir (2016), üniversite özerkliği ve akademisyen özgürlüğü düşüncesinin yanlış anlaşıldığına ve bu durumun bazen kimseye hesap vermeyen bir yapı olarak algılanabildiğine de dikkat çekmektedir.

K6, üniversitelerde karar verme süreçleri ile ilgili daha fazla araştırma yapılmasının bu süreçleri iyileştirmek için önemli olduğunu şöyle vurgulamıştır: “...örnek olaylar yaşıyor mesela örnek olaylarla ilgili araştırmaların yapılması lazım. Etik olan nedir,

etik olmayan nedir? Bunların tartışılması gerekiyor bu konuda belki daha fazla eğitim verilmesi lazım. Özellikle bu araştırma ve yayın etiği konusunda daha fazla bilinçlenmek gerekiyor”

Katılımcılar öncelikle, üniversitelerdeki karar verme süreçlerinin iyileştirilmesinde biçimsel ve yasal zorlamadan ziyade üniversite yöneticilerinin etik farkındalıklarının ve anlayışlarının geliştirilmesinin çok daha önemli olduğunun altını çizmişlerdir. *“Bu açılardan baktığımız zaman biz bu etik değerleri davranışlarımızda da yansıtmamız lazım. Bunu bizim biraz hayat felsefesi yaşam biçimi haline getirmemiz gerekiyor (K7)”, “Belki bu kültürü oturtabilirsek daha az sorun yaşarız diye düşünüyorum. Açıkçası bunu bir kültür haline getirmek gerekiyor (K9)”*. Karar verme süreçlerinde etik farkındalık geliştirmenin sadece karar vericiler açısından değil ama aynı zamanda kararın en büyük paydaşları olan öğrenciler açısından da hayati bir önem taşıdığına dikkat çeken bazı katılımcılar, bu konularda öğrencilerin de etik farkındalıklarının artırılması gerektiğinin altını şöyle çizmektedir: *“Üniversiteler bünyesinde öğrenciler bizden asıl olarak faydalanan grup ve akademisyenlerin bir etik ihlali söz konusuysa potansiyel zarar görecektir. Öğrenciler oluyor dolayısıyla insanlara uğradıkları haksızlıklarla ilgili nasıl hak arayabilecekleri ile ilgili yöntemlerin de öğretilmesi lazım (K3)”, “Üniversitenin varlık gayesi olan öğrencilerin de bunu sorgulaması gerekir. Öğrencilerle yapılan işin etik boyutlarını tartışması gerekiyor (K10)”*.

Karar verme süreçlerindeki etik ile ilgili eğitimlerin özellikle meslek etiği alanında olması gerektiğinin altı çizilmiştir. Bu eğitimlerin, mesleki etik kodların geliştirilmesi ve etik davranışın içselleştirilmesi için yararlı olacağını dile getiren bazı katılımcılar meslektaş etkileşiminin önemli olduğunu hem deneyimlerin paylaşıldığı hem de örnek olayların tartışıldığı kongrelerin ve sempozyumların faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Bu eğitimlerin, özellikle senaryo temelli örnek olaylar üzerinden durum çalışması modelinde bir mentörün rehberliğinde ve çevrimiçi yerine yüz yüze yapılması gerektiği de katılımcılar tarafından ayrıca şu şekilde önerilmiştir: *“Bence bu şeylerdeki mesleki etik, meslektaşlarıyla etkileşimindeki kısımlar çok önemli. Orada mesela hem etikle ilgili hem de meslek grubunun kongreleri oluyor. O kongrelere katılmak ve kendimizin de zaten*

model olma zorunluluğu var (K1)”, “Etik olan nedir, etik olmayan nedir? Bunların tartışılması gerekiyor bu konuda belki daha fazla eğitim verilmesi lazım. Özellikle bu araştırma ve yayın etiği konusunda (K6)”. Buna karşın bir katılımcı eğitimin tek başına etik davranışı sağlamayacağını şöyle ifade etmiştir: “Gözlemlerim tek başına eğitimin etik davranmayı sağlamadığını bana söylüyor. Literatürde etik değerlerin eğitimle sağlanabileceğini de söyleyen görüşler var. O yüzden etik dersleri veriliyor, etik eğitimleri yapılıyor. Ne kadar etkili? Onun etkililiğini ölçen çalışmalar var mı biliyorum (K10)”. Bu araştırmanın bulgularına paralel şekilde, alanyazında da etik eğitime iki farklı bakış açısının olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar, etik eğitimlerin sonuçlarının beklendiği gibi olmadığını (Badaracco ve Webb, 1995) ya da bu etik eğitimlerin etik dışı davranışlara çok dar bir açıdan yaklaştığını ileri sürerken (Tenbrunsel ve Messick, 2004), etik konusunda sağlanan sürekli eğitimlerin, çalışanların farkındalık düzeyleri üzerinde olumlu bir etki yaptığı da ortaya konmaktadır (Meinert, 2014). Fidan ve Koç (2020), yöneticilerin etik farkındalığının gelişmesi için gerekli örgütsel stratejilerinden birisinin, yöneticilere etik ve etik dışı yöneticiliği belirleyen eylemlerle ilgili eğitim verilmesi olduğunu ileri sürmektedir.

Son olarak bazı katılımcılar, karar verme süreçlerinin daha etik olmasını sağlamanın yollarından birisinin de paydaşların daha çok karara katılımını sağlamaktan geçtiğini ifade etmişlerdir. Gedikoğlu (1989, s.33), üniversitelerde verilen kararların farklı seviyelerde oluşmasından ve bu karar verme süreçlerinde farklı kişilerin ve faktörlerin rol almasından dolayı bu süreçlerin karmaşık olduğunu ifade etmektedir. Bu karmaşık süreçlerin sonunda etik kararların verilebilmesi için “bu süreçte rol alanların mümkün olduğunca geniş bir tabanın temsilcileri olmaları ve bunun sonucu olarak ortaya çıkacak değişik görüş ve fikirlerin etkileşiminin” olması gerektiğini ileri sürmekte ve özellikle “karar [verme] süreci içerisinde genç akademisyenleri ve öğrencileri” katmak gerektiğinin altını çizmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerini inceleyen bu çalışmada öncelikle etiğin, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinin önemli bir parçası olduğu görülmektedir. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerindeki etik ikilem durumlarında, en çok adalet etiği ve meslek etiği çerçevelerini daha sonra ilgi etiği çerçevesini ve en az olarak da eleştiri etiği çerçevesini kullandıkları görülmüştür. Hak, hukuk ve politikalara odaklanan adalet etiği, eşitlik ve özgürlük kavramlarıyla da ilgilidir. Bu etik çerçeve, bireylere adil bir standarda göre davranmayı gerektirmektedir. Starratt'a (2004) göre, adalet ve eşit muamele fikri, adalet etiğinin temel değerleridir. Üniversite yöneticilerinin öğrencileri etik karar verme süreçlerinin merkezine koymaları, alanyazında Shapiro ve Stefkovich (2016) tarafından tanımlanan ve eğitimsel karar vermenin merkezinde "öğrencinin üstün yararı" ilkesinin olması gerektiğini savunan meslek etiği çerçevesini kullanmalarıyla ilgilidir. Bir diğer etik çerçeve olan ilgi etiğinde bireyler, verdikleri kararların veya gösterdikleri eylemlerin sonuçlarını göz önüne almaktadır. Son olarak eleştiri etiği çerçevesi ise toplumdaki marjinalleştirilmiş ve bastırılmış seslerin duyulmasını sağlamak ve eşitsizlikleri açığa çıkaran sosyal söylemi kullanarak mevcut duruma meydan okumaktadır (Starratt, 1994). Bu dört etik çerçeve yöneticilere karar verme süreçlerindeki ikilemlerin üstesinden gelmek için farklı lensler sunsa da bir etik çerçeve tek başına yeterli değildir, birbiri ile desteklenmeli eksik yanları bu şekilde tamamlanmalıdır (Starratt, 1991).

Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerinde bireysel davranmak yerine genellikle danışmayı ve fikir alışverişini tercih ettikleri görülmektedir. Üniversiteleri, toplumun diğer kurumlarından farklılaştıran etkenlerin başında karar verme süreçlerinde danışmanın, işbirliğinin ve özellikle de karşındakini ikna etmenin çok önemli olması gelmektedir. Üniversiteler değer odaklı ve etik bağlılığın yüksek olduğu kurumlardır (Etzioni, 1964). Bu kurumları kar amaçlı örgütlerdeki gibi mekanik kurallar, sıkı kontroller, rutinler ve emirler ile yönetmek mümkün değildir (Weick, 1976). Üniversiteler doğal irade ve bir dizi ortak fikre bağlı insanları bir araya getiren bir

topluluktur çünkü üniversiteler kendi çıkarlarından ziyade toplumun iyiliği için kurulan ve toplumsal amaçlara ulaşmak için gerekli bir araçtır (Gedikoğlu, 1989). Bu ortak fikir, ideal ve bağlar, üniversiteleri “ben” olmaktan “biz” olmaya dönüştürecek kadar sıkıdır. Bunun yanında, akademisyenlerin eleştirel ve kendi alanlarında uzman olmaları, karar verme süreçlerinde onlarla işbirliği içinde olmayı ve onların karara katılımlarını sağlamayı da gerektirmektedir.

Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan faktörlerin kurumsal ve bireysel olarak ifade edildiği görülmüştür. Kurumsal faktörler üst yönetim baskısı, kurumsal kültür, kayırmacılık, zaman ve bilgi eksikliği ve yasal eksiklik olarak sıralanmaktadır. Bireysel faktörler ise yöneticilerin kişiliği, deneyimi ve iletişim becerisi şeklinde belirtilmektedir. Karar verme süreçlerinde etik olmayı teşvik eden bir kurumsal kültürü sağlamanın en etkili yolu, kurumun üst düzeylerinde etik liderlik olması ve bunun bütün çalışanlar tarafından içselleştirilmesidir. Katılımcıların dile getirdikleri etik endişelerin üst yönetim tarafından saygı ve takdirle karşılanıp karşılanmamasının üniversitelerdeki karar verme süreçlerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Üniversite yöneticilerinin etik eylemlerin teşvik edilmesinde üstlendikleri roller önemlidir çünkü yöneticiler örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli eylemleri belirlemektedirler. Yöneticiler strateji belirleyerek, performansları değerlendirerek ve kaynakları dağıtarak örgüt çalışanlarını etkilemektedirler (Brown ve Treviño, 2006). Bunun yanında, kurum kültürünü içinden çıktığı toplumun değer yargılarını, etik olarak neyi algıladıklarını, etik ve etik dışı davranışlar üzerindeki toplumsal uzlaşmayı göz önüne almadan açıklayabilmek de mümkün değildir. Toplumda yer alan kayırmacılık ve liyakatsizliğin, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik ikileme neden olan önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Banaji, Bazerman ve Chugh (2003), etik dışı karar vermenin nedenleri olarak grup içi iltimas, fazla itibar talep etme ve çıkar çatışmasını göstermektedir.

Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde yaşadıkları etik ikilemlerin çözümü için yapılması gerekenler ise kurumsal ve bireysel kategorileri altında ifade edilmiştir. Kurumsal olarak ve yönetime ilişkin yapılması gerekenler; kayırmacılık yerine liyakat

olmalı, yasal ve etik çerçeve çizilmeli, hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlanmalı, özerklik ve özgürlük arttırılmalı ve konuyla ilgili daha çok araştırma yapılmalı şeklindedir. Bireysel olarak ve yöneticilere ilişkin yapılması gerekenler ise yöneticilerin etik farkındalığı geliştirilmeli, yöneticilere etik eğitimi verilmeli ve mümkün olduğunca paydaşların karar süreçlerine katılımı teşvik edilmeli şeklindedir.

İlgili alanyazın ve bu araştırmanın bulguları kapsamında karar vericilere ve kararın paydaşlarına şu öneriler getirilebilir:

1. Üniversite yöneticilerinin dile getirilen etik endişeleri dikkate alacak yeterliğe, yeteneğe, deneyime ve liyakate sahip kişiler olması önemlidir.
2. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde en çok tercih ettikleri etik çerçevenin adalet etiği ve meslek etiği olduğu düşünüldüğünde, farklı etik karar verme modelleriyle ilgili yöneticilerin farkındalıkları arttırılmalıdır.
3. Üniversitelerde verilen kararların kurullarda alındığı düşünüldüğünde, bu kurul üyeleri cinsiyet, deneyim, disiplin, unvan ve bakış açısı bakımından çeşitlilik gösterecek şekilde ve liyakat gözetilerek seçilmelidir.
4. Üniversite yöneticilerine bir mentör rehberliğinde geçmiş olayların ve deneyimlerin paylaşıldığı etik karar verme eğitimi verilmelidir ancak bu eğitimlerin süresi, içeriği ve mentörleri dikkatli bir şekilde planlanmalıdır.
5. Üniversitelerdeki karar verme süreçlerinin doğrudan paydaşı olan öğrencilerin ve akademisyenlerin; verilen kararları, yöneticilerin tavırlarını ve kendi yaklaşımlarını etik bir çerçevede sorgulama konusunda etik farkındalıkları geliştirilmelidir.
6. Üniversitelerdeki örgütsel yapının etik eylemleri arttıracak ve etik dışı eylemleri önleyecek biçimde kurumsallaşmasının önemi düşünüldüğünde; üniversitenin ödül ve ceza sistemini, yönergelerini ve kurullarını düzenleyen yasal ve etik çerçeve çizilmeli ve bu konuda somut yasal ve yönetsel temeller belirlenmelidir.
7. Üniversitelerdeki yasal ve etik çerçeve çizilirken toplumun bütün kesimlerinin katıldığı bir mutabakat sağlanmalı ve üniversitelerde etik olmanın özendirildiği ve

ödüllendirildiği, etik dışı olmanın ise değerlendirilmediği ve cezalandırıldığı bir etik kültür yerleştirilmelidir.

Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerindeki örüntüleri anlayabilmek bu süreçleri daha etkili hale getirebilmek için önemlidir. Üniversitelerin karar verme süreçleri onların yöneticilerinden bağımsız düşünülemez. Bulut-Şahin (2023), üniversitelerde görev yapan akademik yöneticilerin deneyimleri üzerine yapılan akademik araştırmaların, Türk üniversitelerinin yönetim süreçlerini iyileştirmek için önemli olduğunu ifade etmektedir. Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerini ortaya çıkarma çabasındaki bu çalışmanın, etik karar verme ile ilgili “tartışmanın” başlamasına ve bu konuda daha çok araştırma yapılmasına yardımcı olması hedeflenmektedir.

Sınırlılıklar ve Araştırma Önerileri

Bu çalışma; çalışmanın katılımcıları, kullanılan yöntem ve araştırmacının kendisi ile sınırlıdır. Öncelikle, etik karar verme süreçleri zamanla gelişen ve insanın farkında olmadan doğası haline gelen karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle katılımcıların bu süreç hakkında düşüncelerinin ve bunları ifade etmelerinin zorluğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu süreci kolaylaştırmak için, araştırmacı tarafından gerektiğinde alternatif sorular, sondalar ve detaylı örnekler kullanılmıştır. Katılımcıların farklı yönetim pozisyonlarından seçilmesi planlandığı halde rektörlük düzeyinden yalnızca bir katılımcının olması da çalışmanın sınırlılıklarından birisidir. Ayrıca yöneticilerin nasıl etik karar verdiklerini inceleyen bu araştırma, sosyal beğenirlik kavramından bağımsız değildir. Katılımcılar, yanıtlarını bilerek veya bilmeyerek araştırmacının beklentilerine veya toplumsal normlara uygun olarak vermiş olabilirler. Bu yüzden katılımcıların konu hakkında daha açık ve dürüst konuşmalarına olanak sağlayabilmek için gizlilikleri korunmuştur. İkinci olarak, araştırmada kullanılan yöntemler ve araçlar da sınırlamalar getirebilir. Bu araştırmada kullanılan görüşme yöntemi, başka bir yöntemle elde edilebilecek farklı perspektifleri dışarıda bırakmış olabilir. Son olarak, araştırmacının kendisinden kaynaklanan bazı sınırlılıklar da vardır. Araştırmacının araştırma alanındaki deneyim eksikliği, araştırma konusuyla ilgili bazı ayrıntıları gözden kaçırmasına neden

olabilir. Bu yüzden uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, katılımcı teyidi, zengin betimlemeler ve uzman incelemesi yöntemleri kullanılarak araştırmacıdan kaynaklanan eksiklikleri en aza indirmek için her türlü çaba gösterilmiştir. Bu sınırlılıklar da göz önüne alındığında, araştırmacılara ilişkin şu öneriler getirilebilir:

1. Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçleri konusundaki yeni araştırmalar daha çok üniversitede, geniş katılımcılar ve farklı yöntem ve araçlar ile tekrarlanmalıdır.
2. Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçleri konusunda yapılacak yeterli sayıdaki araştırmaların bulguları ile bir ölçek geliştirilip geçerliği sağlandığında, bu konu ile ilgili nicel araştırmalar yapılması yararlı olabilir.
3. Üniversite yönetimleri ve araştırmacılar tarafından daha çok tercih edilen nicel anket verilerinin katılımcıların gerçek düşüncelerini yansıtmada bazen yanılabildikleri göz önüne alındığında, üniversitelerdeki etik karar verme süreçlerinin doğrudan paydaşı olan öğrencilerin ve akademisyenlerin düşüncelerini ortaya çıkarmak için nicel araştırmalar (anketler) ile birlikte nitel araştırmalar (görüşmeler ve gözlemler) yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, M. (2004). *Örgüsel yönetim*. Ankara: Nobel Yayın.
- Açıkalm, A. ve Turan, S. (2020). *Bir anlam köprüsü inşa etme aracı olarak okullarda etkili iletişim* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Allmendinger, M. L. (2018). *Ethics and decision-making by higher education administrators in intercollegiate athletics and student affairs* (Unpublished doctoral dissertation). Michigan State University, Michigan.
- Apple, M.W. (2001). *Educating the "right" way: Markets, standards, god, and inequality*. New York: Routledge.
- Badaracco, J. L. ve Webb, A. P. (1995). Business Ethics: A view from the Trenches. *California Management Review*, 37(2), 8-28.
- Banaji, M. R., Bazerman, M. H. ve Chugh, D. (2003). How (un)ethical are you?, *Harvard Business Review*, 81(12), 56-64 .
- Bates, R. J. (1980). Educational administration, the sociology of science, and the management of knowledge. *Educational Administration Quarterly*, 16(2), 1-20.
- BBC News Türkçe (2018, 6 Nisan). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde 4 kişinin öldürüldüğü saldırı hakkında neler biliniyor?* <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-43660110>
- Beck, L.G. (1994). *Reclaiming educational administration as a caring profession*. New York: Teachers College Press.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bulut-Şahin, B. (2023). Yükseköğretimde okul yöneticiliği: Uluslararasılaşma örneği. A. S. Saraçoğlu ve A. K. Eranıl (Ed.), *Türkiye'de Okul Yöneticiliği* (s. 143-159) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, R. F. ve Gregg, R. T. (1957). *Administrative behavior in education*. New York: Harper ve Brothers.

- Catacutan, M. R. G. ve de Guzman, A. B. (2015). Ethical decision-making in academic administration: A qualitative study of college deans' ethical frameworks. *The Australian Educational Researcher*, 42, 483-514.
- Cobelli, J. F. (1989). *Administrative decision-making styles in higher education* (Unpublished doctoral dissertation). Fordham University, New York.
- Çelik, Z. ve Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 18-27.
- Dewey, J. (1902). *The school and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social science*. London: Routledge.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Etzioni, A. (1988). *The moral dimension: Toward a new economics*. New York: The Free Press.
- Foster, W. (1989). Toward a critical practice in leadership. In J. Smith (Ed.), *Critical perspectives on educational leadership*, (pp. 27-42). New York: Routledge.
- Foucault, M. (1983). On the genealogy of ethics: An overview of work in progress. In H.L. Dreyfus ve P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (2nd Edition) (pp. 229-252). Chicago: University of Chicago Press.
- Fidan, T. ve Koç, M. H. (2020). Teachers' opinions on ethical and unethical leadership: A phenomenological research. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 355 - 400.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. (B. Ramos, Trans.). New York: Continuum.
- Furman, G. C. (2004). The ethic of community. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 215-235
- Gedikoğlu, T. (1989). Yükseköğretimde karar alma süreci ve örgüt davranışları. *Eğitim ve Bilim*, 13(74), 27-34.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Giroux, H.A. (2000). *Stealing innocence: Youth, corporate power, and the politics of culture*. NY: St. Martin's Press.

- Greenfield, T. B. (1981). *Can science guide the administrator's hand? Rethinking Education Modes of Inquiry in the Human Sciences*. Edmonton: University of Alberta Press.
- Greenfield, T. (1991), Re-forming and re-valuing educational administration: Whence and when cometh the Phoenix. *Educational Management and Administration*, 19(4), 200-17.
- Griffiths, D. E. (1979). Intellectual turmoil in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 15(3), 43-65.
- Hodgkinson, C. (1978). *Towards a philosophy of administration*. Oxford: Blackwell.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Isenberg, D. J. (1984). How senior managers think. *Harvard Business Review*, 62(6), 80-90.
- Jones, T.M. (1991) Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model, *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-development approach. *Moral development and Behavior: Theory Research and Social Issues*, 31-53.
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development*. New York: Harper and Rows Publications.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th Edition). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Meinert, D. (2014). Creating an ethical workplace. *HR Magazine*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0414-ethical-workplace-culture.aspx>
- Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. California: University of California Press.
- Noddings, N. (1992). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education*. New York: Teachers College Press.

- Noddings, N. (2003). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education* (2nd Edition) Berkeley: University of California Press.
- NTV (2019, 3 Ocak). *Öğrencisi tarafından öldürülen araştırma görevlisi Ceren Damar Şenel'e veda.* <https://www.ntv.com.tr/galeri/turkiye/ogrencisi-tarafindan-oldurulen-arastirma-gorevlisiceren-damar-senele-veda,tKNJZ4JCWk-wKJz005X1AQ/wiMzrW2Xc005VtXqz6m1ww>
- OECD (2003). Changing patterns of governance in higher education. In *OECD Education Policy Analysis*, (p. 59-78), <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-schools/35747684.pdf>
- Okan, M. ve Şentürk, İ. (2023). *Akademik Etik ve Liyakat* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, A. ve Karakaya, A. (2021). Yöneticilerin etik karar verme durumları üzerine bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Armağan Sayısı), 110-120.
- Özdemir, S. (2013a). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı. S. Özdemir, F. Sezgin ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (s. 1-8) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. (2013b). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S., Boyacı, A., Kılınç, A. Ç. ve Koşar, S. (2019). Türk yükseköğretim sistemi bağlamında girişimci üniversite modelinin incelenmesi: Nitel bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(2), 989-1027.
- Penpece, D. ve Madran, C. (2015). Üniversitelerde kriz iletişimi. *Öneri Dergisi*, 11(44), 33-60.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York, USA: Praeger.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th Edition). London: Pearson Education Limited.
- Savur, S., Provis, C. ve Harris, H. (2018). Ethical decision-making in Australian SMEs: A field study. *Small Enterprise Research*, 25(2), 114-136.

- Shapiro, J. P. ve Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (4th Edition). New York: Routledge.
- Simon, H. A. (1992). What is an explanation of behavior? *Psychological Science*, 3, 150-161.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th Edition). New York: The Free Press.
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202.
- Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*. London: Falmer Press.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strike, K.A., Haller, E.J. ve Soltis, J.F. (1988). *The ethic of school administration*. New York: Teacher College Press.
- Şen, S. ve Akbaba-Altun, S. (2022). Dönemin ruhunun Türk milli eğitim şûralarına (1939-2014) etkileri: Hermenötik bir analiz. *Muş Alparslan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 23-45.
- T24 (2021, 27 Ekim). *Doçentlik belgesi sahte çıkan öğretim üyesi Zehra Zulal Atalay Lâçin'in ifadesi ortaya çıktı*. <https://t24.com.tr/haber/docentlik-belgesi-sahte-cikan-ogretim-uyesi-zehra-zulal-atalay-lacin-in-ifadesi-ortaya-cikti,988863>
- Tenbrunsel, A. E. ve Messick, D. M. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223-236.
- Ting, M. P. (2004). *Senior administrators, decision-making and the campus racial climate* (Unpublished doctoral dissertation). University of Maryland, College Park.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model, *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K. ve Nelson, K. A. (2014). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (6th Edition). John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

- Yaman, A. ve Özdemir, S. (2016). Yükseköğretim yönetici görüşlerine göre yükseköğretimde yeniden yapılanma ihtiyacı. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 2-37.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, K. ve Özdem, G. (2021). Türkiye’de eğitim örgütlerinde yapılan etik çalışmaları ile ilgili bir değerlendirme. E. Oğuz ve K. Yılmaz (Ed.), *Prof. Dr. İnyet Aydın’a Armağan* (s. 147-157) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Yin, R.K (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

SUMMARY

Purpose

The aim of the study is to analyze the ethical decision-making processes of university administrators. The study also aims to reveal which ethical lens they use in solving ethical dilemmas in decision-making processes. In this context, the following research questions are examined:

1. Why are ethics important in the decision-making processes of university administrators?
2. What issues cause ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators?
3. Who do university administrators consult in ethical decision-making processes?
4. Who is affected by the ethical decisions made by university administrators?
5. What are the factors that cause ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators?
6. What needs to be done to solve ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators?

Method

Case study design is used in the study. The data are obtained by semi-structured interviews from a total of 10 university administrators in Ankara.

Findings

According to most of the participants, ethics in decision-making processes is important to comply with the law, to do the right thing, to ensure justice, to protect disadvantaged groups and to avoid harm. Participants first make ethical decisions regarding academics and then students.

People consulted within the faculty are the board of directors, academics and senior administrators; and outside the faculty, they consult academics and administrative units. As for the stakeholders of the ethical decision; academicians, administrative staff and the decision makers themselves are affected directly and the university, faculty and society are affected indirectly.

The factors that cause ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators are senior administrators' pressure, organizational culture, nepotism, lack of time and information and legal deficiency. The personality, experience and communication skills of the administrators also affect the decision-making processes. In order to solve ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators, meritocracy rather than nepotism should be ensured, a legal and ethical framework should be drawn, accountability and transparency should be ensured, university autonomy and academic freedom should be increased, and more research should be done on the subject. Also administrators' ethical awareness should be improved, administrators should be provided with ethical decision-making training, and the

participation of stakeholders in decision-making processes should be encouraged as much as possible.

Result and Conclusion

University administrators use the lens of ethics of justice, ethics of the profession, ethics of care and ethics of critique in solving ethical dilemmas in decision-making processes, respectively. While ethics of justice focuses on rights, law and policies, it is also related to the concepts of equality and freedom. Administrators mostly use ethical decision-making processes when making decisions regarding academics and students. The main issues cause ethical dilemmas in the decision-making processes of university administrators are when employing and promoting academics, allocating resources to academics, deciding their courses, and conflicting with each other. The fact that university administrators put students at the center of ethical decision-making processes is related to their use of the ethics of the profession defined by Shapiro ve Stefkovich (2016) in the literature, which advocates that the principle of "student's best interest" should be at the center of decision-making. All university administrators prefer consultation and exchange of ideas instead of acting individually before making decisions in times of ethical dilemmas. Administrators consult the board of directors and other academics mostly within the faculty.

The most effective way to ensure an organizational culture encouraging ethical decision-making processes is to have ethical leaders at senior levels. In addition, it is not possible to explain organizational culture without taking into account the value judgments of the society from which it originates, what they perceive as ethical, and the social consensus on ethical and unethical behavior. Unfortunately, it seems that nepotism and incompetent administrators in society are important factors that create ethical dilemmas in decision-making processes of university administrators.

ORCID

Serkan ŞEN  ORCID 0000-0002-1257-9705

Servet ÖZDEMİR  ORCID 0000-0001-7870-9632

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Bařkent Üniversitesi Etik Komisyonunun 22.07.2022 tarih ve E-62310886-605.99-145401 sayılı onayı ile yürütülmüştür.

