

Article Type:

Research Paper

Original Title of Article:

Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: Reasons and coping strategies

Turkish Title of Article:

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler: Nedenler ve baş etme stratejileri

Author(s):

Onur ERDOĞAN, Ferudun SEZGİN

For Cite in:

Erdoğan, O. & Sezgin, F. (2020). Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: Reasons and coping strategies. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 593-634. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.020>

Makale Türü:

Özgün Makale

Orijinal Makale Başlığı:

Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: Reasons and coping strategies

Makalenin Türkçe Başlığı:

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler: Nedenler ve baş etme stratejileri

Yazar(lar):

Onur ERDOĞAN, Ferudun SEZGİN

Kaynak Gösterimi İçin:

Erdoğan, O. & Sezgin, F. (2020). Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: Reasons and coping strategies. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 593-634. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.020>

Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: Reasons and coping strategies

Onur ERDOĞAN ^{*a}, Ferudun SEZGİN ^{**b}

^a Ministry of National Education, Ankara/Turkey

^b Gazi University, Faculty of Education, Ankara/Turkey



Article Info

DOI: 10.14527/pegegog.2020.020

Article History:

Received 05 November 2019
Revised 16 February 2020
Accepted 15 March 2020
Online 06 May 2020

Keywords:

Ethics,
Ethical dilemma,
Organizational culture,
School administrator,
Teacher.

Article Type:

Research paper

Abstract

The purpose of this research is to identify ethical dilemmas experienced by school administrators and teachers working in public middle schools, the reasons of these ethical dilemmas and the coping strategies used by administrators and teachers. In accordance with this purpose, phenomenological research design was used in this study. Criterion sampling and maximum variation sampling were chosen to determine participants consisting of 10 school principals, 10 assistant principals, and 10 teachers. Data were collected by semi-structured interviews prepared by the researcher. Results revealed that school principals, assistant principals, and teachers experience dilemmas in behavioral, structural, political, and systemic aspects. School principals and teachers mainly solve ethical dilemmas completely during the solution process while assistant principals mostly employ partially solving strategies. School principals and teachers commonly use the strategies of establishing a dialogue and receiving opinions in the process of solving ethical dilemmas as well as the strategy of unilateral decision making. Suggestions concerning the prevention and effective management of ethical dilemmas were offered to the Ministry of Education, provincial organizations, school administrators, teachers and researchers.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler: Nedenler ve baş etme stratejileri

Makale Bilgisi

DOI: 10.14527/pegegog.2020.020

Makale Geçmişi:

Geliş 05 Kasım 2019
Düzeltilme 16 Şubat 2020
Kabul 15 Mart 2020
Çevrimiçi 06 Mayıs 2020

Anahtar Kelimeler:

Etik,
Etik ikilem,
Örgüt kültürü,
Okul yöneticisi,
Öğretmen.

Makale Türü:

Özgün makale

Öz

Bu araştırmanın amacı resmî ortaokullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yaşanan etik ikilemler ve nedenleri ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu etik ikilemlerle baş etme stratejilerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni benimsenmiştir. Araştırmada katılımcıları belirlemek amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Katılımcıları 10'ar okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen oluşturmuştur. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın bulguları okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel boyutlarda geniş bir yelpazede etik ikilemler yaşadıklarına işaret etmiştir. Sonuçlar okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etik ikilemlerin çözüm sürecinde sonuca dönük olarak çoğunlukla etik ikilemleri tam olarak çözdüklerine işaret ederken müdür yardımcılarının çoğunlukla kısmen çözüm stratejisini kullandıklarına işaret etmiştir. Etik ikilemlerin çözümünde sürece dönük olarak okul yöneticileri ve öğretmenler yaygın olarak diyalog ve görüş alma stratejisini kullanırken tek taraflı karar verme stratejisini de kullanmıştır. Araştırma sonucunda etik ikilemlerin önlenmesi ve etkin yönetimi bağlamında Milli Eğitim Bakanlığına, taşra teşkilatı ve okul yöneticilerine, öğretmenlere ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

* Author: onurerdogan@live.com

** Author: ferudun@gazi.edu.tr

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3442-2303>

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-7645-264X>

Introduction

It is stated that the standards of well being consistently conflict with one another at schools unlike other organizations, therefore the school is a normatively complex organization and it has a moral dimension (Greenfield, 1985). Ethical issues are permeated in school's configuration and this moral baseline affects the decisions at schools (Greenfield, 1993). In this regard, ethical dilemmas are frequently experienced by administrators and teachers at schools which are moral initiatives (Bigbee, 2011) and they increasingly attract attention in researches (Bateman, 2015; Catacutan & de Guzman, 2016; Cranston, Ehrich, & Kimber, 2004; Cross, 2013; Dowd, 2012; Norberg & Johansson, 2007; Roche, 1997).

It is pointed out that ethical dilemmas that are experienced by school principals and teachers arise with behavioral, structural, political, and systemic dimensions (Erdogan, 2018). School administrators confront problems about students and school employees who display unwanted behaviours (Cranston Ehrich, & Kimber, 2006; Denig & Quinn, 2001), teachers who violate student rights, students who violate teacher rights, parents as well as incidents that occur outside of school but affect school environment (Norberg & Johansson, 2007) and they experience ethical dilemmas. On structural dilemmas, Catacutan and de Guzman (2016) state that administrators experience dilemmas in particular while implementing a group decision they disapprove. Crowson (1989) points out that organizational rules or instructions can cause ethical dilemmas in organization's structural phase. Accordingly, school principals conduct more ethical assessments in decisions that are thought to be acceptable in terms of professional or organizational norms but problematic with regard to implementation or implication. As for ethical dilemmas that are related to political aspects, pressure from outside the school is pointed out (Gurr & Drysdale, 2012). It is indicated that schools are open systems and, as a result of that, they are organizations which are open to external influence. In this regard, power struggles are played out between internal or external factors, which can reveal political ethical dilemmas. In addition to behavioral, structural and political dilemmas experienced by school administrators, Middlewood and Cardano (2001) draw attention to a systematic dilemma of administrators. Accordingly, if education system attaches importance to measurable features and schools are considered as successful or unsuccessful according to these results, principals who lead schools to these results will be accepted as effective. This causes dilemma for school administrators while evaluating teacher performance. Marshall (1992) indicates that administrators' systemic ethical dilemmas are caused by basic chronic tension in public education. According to this, administrators can have ethical dilemmas due to questioning bureaucratic supervision, hierarchical authority, specialization, and standardization. Besides, Catacutan and de Guzman (2016) point out that the conflict between the regulations of the system and moral understanding is one of the main conflicts that cause managers to experience an ethical dilemma.

Teachers also confront various ethical dilemmas as much as principals during the daily routine of school. School's cultural role, society's expectations, teachers' proficiency, and students' diversifying needs cause various tensions at schools (Bateman, 2012) and teachers confront a great number and a wide variety of dilemmas due to these tensions (Shapira-Lishchinsky, 2009). As for behavioral ethical dilemmas that are experienced by teachers, it is pointed out that the conflicts that cause ethical dilemmas for teachers are mainly conflicts arising from the relationship of teachers and parents. Consequently, teachers experience a dilemma while informing parents that some of their actions are not on behalf of the students. Teachers have conflicts while talking to parents about students' academic success, their problems at home, their school maturity, their distractibility, and their unpleasant attitudes. In addition to parent-teacher relationship, teachers' conflicts with other teachers can also cause behavioural dilemmas (Husu, 2001). As for the structural aspect, teachers' conflicts can derive from conflicts within institution. Accordingly, it is stated that lack of accurate rules, equal opportunities for students and teachers' professional authority are the issues that cause dilemmas for teachers. Some ethical dilemmas of teachers derive from political issues such as intra- or extra-organizational pressures and power struggles. In the political aspect, it is pointed out that teachers experience the most dilemmas about favoritism. This implies that senior executives oppress to have an impact on a case.

These attempts to have an impact on the case despise teachers' philosophy, points of view and knowledge (Dowd, 2012). In addition to this, administrative pressures about unethical practices may also cause teachers to experience ethical dilemmas in the political dimension (Helton & Ray, 2009). Shapira-Lishchinsky's (2009) research findings indicate that teachers experience a great number of ethical dilemmas about attaching importance to official regulations and abiding regulations, fair order and fair outputs, autonomy and educational policies.

Along with researches that depict ethical dilemmas of school administrators and teachers, there are also some researches dealing with coping strategies for dilemmas (Husu, 2001; Maslovaty, 2000; Millerborg & Hyle, 1991; Pontiff, 2007; Roche, 1997). According to a study about school administrators' dilemmas, while they remain in dilemma, administrators show behaviors of avoiding, ignoring moral rules, arguing against the authority and making decisions in accordance with their personal ethical values (Roche, 1997). According to a study conducted by Millerborg and Hyle (1991), school administrators can make appropriate decisions when ethical principles and regulations do not conflict. The mentioned study also indicates that school administrators prefer ethical but illegal decisions significantly more than legal but unethical decisions when ethical principles and regulations conflict each other. Pontiff (2007) argues that school administrators solve ethical dilemmas based on their former ethical socialization. Although teachers' coping strategies for dilemmas differ based on their personal belief system and the context of dilemmas, teachers use strategies in order of importance such as dwelling on the dilemma, partially dwelling on the dilemma, establishing a dialogue, directing the dilemma to another authorized person, unilateral decision making, handing the issue over to the parent and avoiding (Maslovaty, 2000). The results of a study conducted by Husu (2001) indicate that teachers use strategies such as negotiating, making no concessions, reevaluating the situation and discussing although they differ according to the context of the dilemma.

The above mentioned researches indicate that administrators and teachers frequently experience a wide range of ethical dilemmas. School administrators and teachers respond in different ways to these dilemmas. Ethical dilemmas experienced by principals and teachers have a number of consequences at the personal and organizational level. In this sense, researching ethical dilemmas that can have impacts on the function of the organization and abolishing situations that cause ethical dilemmas can be considered as significant.

The Concept of Ethical Dilemma and Its Structure

In everyday life, dilemma, paradox, ethical dilemma are generally used interchangeably. However, there are significant analytical differences in these concepts. Dilemma refers to a situation in which one option has to be chosen among more than one alternative. Paradox has exactly the opposite meaning. It means being unable to choose among alternatives. In the case of a paradox, there are two apparently contradictory opinions that work together or not at the same time (Storey & Salaman, 2009). The concept of ethical dilemma is prominently different from those of dilemma and paradox. In order for a situation to be called as ethical dilemma, both situations which create value conflicts must be correctly perceived (Kidder, 1995). Ethical dilemmas are value conflicts that occur beyond the rational level and in which right and wrong principles simultaneously conflict with each other. Ethical dilemmas emerge in situations that are equally necessary but mutually exclusive (Roche, 1997). Moreover, according to another description, ethical dilemmas are described as aporias in which there is moral consideration both in the direction of and against the goal for the intended mode of action (Donagan, 1996).

It is stated that there are underlying value conflicts in ethical dilemmas (Ehrich, Kimber, Millwater, & Cranston, 2011; Reeves & Jones, 1993). Additionally, due to the underlying value conflicts, there are some critical incidents that cause ethical dilemmas. Cranston and others (2004) offer a comprehensive model for the characteristics of ethical dilemma process, the occurrence of ethical dilemma and its dynamics during the solution process. This model consists of five main parts. First one is the critical incident or the problem that triggers the ethical dilemma. This part reveals the ethical dilemma. The second part offers a range of power sets that have the potential to explain the critical incident in their

own estimations or on their own basis. There can be tension due to the contention of these power sets and each of these power sets may not have the same effect on the ethical dilemma. There are nine powers conflicting with each: professional ethics, legal issues, policies, public interest, society and community, global context, political framework, economic and financial context, and unnamed powers. Unnamed powers express the powers that are unidentified at present and may emerge in the future. In the context of this model, individuals make decisions and in consequence of the decisions, a number of impacts on the individuals, organization, and community are monitored. On the individual level, the sense of dignity can be affected both at school and outside of the school as a result of the decision. In cases which end up with stressful results, the person's career can also be affected by this situation. On the organizational level, a broader group can be affected including the school's dignity. The decision may have important reflections on the school's community as well. On the community level, the perception towards the school can be affected on a broader scale.

Trevino (1986) offers another model related to the process of the ethical dilemma. According to this model, individuals respond to ethical dilemmas related to the cognition that is determined during the moral development stage of these individuals. The process of cognitive moral development of the individual determines how this person thinks about ethical dilemmas and their evaluation of right or wrong related to the situation. However, cognition related to what is right or wrong is insufficient to explain or presume the behaviour. Additionally, individual or situational factors by interacting with the cognitive component determine how the person acts towards an ethical dilemma. There are three factors that may determine an individual's cognition towards what is right or wrong related to the action such as ego strength, field dependence and being the focus of control. Situational factors that derive from the context of the current work and broad organizational culture take roles as mediating variables in the relationship of cognition-behaviour. These include the organization's normative structure, consulting other people, obedience to authority, taking the responsibility of the results, reinforcement conditions and other pressures. As a result, features of the job and organizational culture's moral aspect can affect an individual's moral development. According to the model offered by Aroskar (1980) configuration process of an ethical dilemma is formed by explanation, decision and action. Accordingly, ethical dilemmas arise from three components such as situational truths, decision making questions and underlying ethical theories. These components are evaluated related to time and value system.

The above-mentioned models related to the structure of ethical dilemmas offer different approaches. However, based on the mentioned models, it can be stated that the structure of ethical dilemmas consists of events that trigger the ethical dilemma, factors affecting decision making in the face of ethical dilemma, decision and its effects on organization and individual level. Schools are complex and multi-stakeholder organizations which abound in values, affecting social dynamics and affected by them. In this regard, it is possible to say that there can be plenty of incidents which can trigger ethical dilemmas. When administrators and teachers experience ethical dilemmas, their sense of professional ethics, their value system, regulations, school's structure, school's culture and, other personal and situational variables can influence their decisions. When administrators and teachers make a decision related to an ethical dilemma, this decision can have the features of being legal/illegal, ethical/unethical, appropriate or inappropriate to values, appropriate or inappropriate to school culture. Additionally, regardless of what the decision is, some impacts can be observed on the individual or organizational level.

Previous researches indicate that administrators experience ethical dilemmas about plenty of issues such as discipline problems, teachers' performance, group decisions, nepotism, student rights, teacher rights, senior managements' pressures, and problems about the system (Catacutan & de Guzman, 2016; Cranston et al., 2006; Denig & Quinn, 2001; Norberg & Johansson, 2007). As for teachers, it is indicated that they can experience dilemmas about the issues such as informing parents about the issues related to students, supervision, teachers' divergent views about the issues related to students, lack of regulations, equality in opportunity, authority, well-being of the students, organizational requirements, regulations and fairness (Bateman, 2012; Husu, 2001; Shapira-Lishchinsky, 2009). It is stated that when

administrators experience dilemmas, they use coping strategies such as avoiding, ignoring moral principles, arguing against the authority and deciding in relation with their own ethical values (Millerborg & Hyle, 1991; Roche, 1997) while teachers use coping strategies such as dwelling on the dilemma, dwelling partially on the dilemma, directing the dilemma to another authorized person, unilateral decision making, directing the issue to the parent, making no concessions, negotiation, discussion and avoiding. In other words, the literature indicates that administrators and teachers experience dilemmas on a large spectrum and they follow a wide range of coping strategies for these dilemmas (Husu, 2001; Maslovaty, 2000). Besides, the point that is agreed about dilemmas is the root cause of dilemmas. According to this, value conflicts are the underlying root causes of dilemmas. Regardless of being an administrator or a teacher, if the situation is in conflict with the person's set of values, this person experiences an ethical dilemma.

In the literature related to this issue, it is stated that one of the most important factors leading to ethical dilemma for administrators and teachers is what the education system rewards as an outcome (Middlewood & Cardano, 2001). For an education system which encourages or reinforces academic success, it is possible to think that the medium, the method or processes which lead to success in these exams would be displayed in a realistic and a reasonable way. In this sense, it is possible for school to undergo a process of an integrated education system which is stated in the basic law of education that raises well-balanced individuals in terms of body, mind, soul, emotions, and morals or a system which focuses more on the skills required by the central examination system instead of teaching process. In the given circumstance, schools may experience a strong ethical dilemma between focusing on values, attitude, personality development or raising moral individuals and the pressure of preparing students for an exam. Schools attitude towards such an ethical dilemma or how they try to find balance in such a situation is an issue of concern. The findings of this research can be regarded as important in terms of asserting the dilemmas that schools experience because of exam stress and values education. Therefore, in this research, middle schools in which exam stress is intensively experienced were taken as samples. Additionally, the fact that individuals experience ethical dilemmas in organizations has consequences on the personal and organizational level. It is stated that experiencing an ethical dilemma leads individuals to feel negative emotions. This can be considered as a significant condition in terms of motivation, devotion, and performance. This research deals with ethical dilemmas of administrators and teachers of middle schools in Turkish culture, the sources of ethical dilemmas and coping strategies with ethical dilemmas. Thus, the purpose of this research is to identify ethical dilemmas of school administrators and teachers of public middle schools and reasons behind the ethical dilemmas and also determine coping strategies of school administrators and teachers with ethical dilemmas. For this purpose, answers to the following questions were sought:

1. How do the school administrators and the teachers explain the reasons or sources of behavioural, structural, political and systemic ethical dilemmas?
2. What kinds of strategies do the school administrators and the teachers use when they face behavioural, structural, political, and systemic ethical dilemmas?

Method

Research Design

It is aimed to identify ethical dilemmas experienced by school principals, assistant principals and teachers and to obtain in-depth information, to find out the reasons of ethical dilemmas and coping strategies of school principals, assistant principals and teachers with these ethical dilemmas. In accordance with this purpose, phenomenological research design, which is one of the qualitative research methods, was used in this research.

Participants

The sample of the study consisted of 10 school principals, 10 assistant principals and 10 teachers. Distribution of the participants with regard to some variables is presented in Table 1.

Table 1.
Distribution of Participants according to Some Variables.

Position	Gender		Age			Seniority			Service time			Total
	Female	Male	23-35	36-48	49+	1-10	11-20	21+	1-5	6-10	11+	
Teacher	5	5	4	5	1	2	7	1	8	2	-	10
Assistant principal	3	7	4	4	2	4	4	2	8	1	1	10
School principal	3	7	2	4	4	1	4	5	9	1	-	10

In order to determine the participants who would take part in this research, criterion sampling and maximum variation sampling, which are purposive sampling methods, were used. It is expected for the participants to work long enough at the school to experience various ethical dilemmas. Accordingly, the key criterion for determining the participants is the fact that they work at least one year at the school in which they currently work. Additionally, factors such as gender and seniority are aimed to vary in the process of determining the participants. In addition, the participants consist of school principals, assistant principals and teachers working in public secondary schools located in the central districts of Ankara. While determining the participants, it was tried to ensure that the schools they work in show a variety in socio-economic status. In addition, the participants were selected from different schools according to their positions.

Data Collection Tools

In this research, the data are collected by semi-structured interview forms. In the semi-structured interview forms, that were presented to school principals, assistant principals, and teachers, questions were included in order to obtain information about participants' value system and in-depth information about behavioural, structural, political and systemic aspects of ethical dilemmas (sample question: How do you describe the concept of ethical dilemma as a teacher? How can this concept be explained in your opinion?). In addition to this, by building scenarios of ethical dilemmas in the behavioural, structural, political and systemic aspects, it was aimed to identify the participants' coping strategies with ethical dilemmas (sample scenario: You think one of your colleagues does not perform well enough. You want to get involved in this situation because of your values and professional ethics however you do not want to have a bad relationship with your colleague because of your values. How would you approach this ethical dilemma to solve it?).

In the process of preparing the interview form, a question pool was created based on the relevant literature and interviews with field academics and school principals, vice principals and teachers working in different schools. The prepared interview form was presented to field experts, assessment specialists and Turkish language specialists for their evaluation and necessary adjustments were done. Content validity is ensured by taking opinions of school principals, assistant principals, and teachers who were not in the study group and working in different schools. In addition to main questions in the final interview form, probing questions to be used when needed were also prepared in order for the participants to better organize their ideas when a question was not understood or was misunderstood. It is indicated that the credibility and reliability of the data, the data analysis and the results are important in qualitative research. In terms of reliability of the study, it was aimed to keep the length of the interview as long as possible to make participants feel comfortable and off-topic conversations were made for a while before starting the interview. In addition to this, interviews were both transcribed and recorded and it was promised that their voice records would only be used by the researcher and for this research. Additionally, the participants' statements were directly mentioned with their own sentences while presenting the findings. In this study, all interviews were conducted by the researcher to have internal validity, detailed notes were taken and the interviews were done face to face. The data were categorized to have external validity and aimed to be presented in a clear and comprehensible way. While determining the participants to ensure external validity, attention was paid to the fact that the participants were diverse with regard to gender, age, seniority and branch, and the regions where the schools the participants work in were different in terms of socioeconomics. In addition, Ankara, where

the participants work, has a yearly average income of 60249 TL per person, with 14 students per teacher and 25 students per branch (TÜİK, 2020).

Data Analysis

In this study, descriptive analysis was used to analyze the data. The data obtained by semi-structured interview forms were grouped primarily related to themes in this study. Theoretical themes were created for the reasons and coping strategies of ethical dilemmas of school administrators and teachers, data-driven themes were created in order to identify ethical dilemmas and to make recommendations for management effectiveness. The data were interpreted in accordance with these themes and also with the references to the direct discourse of the participants.

Findings

Findings Related to the Causes of Ethical Dilemmas of School Administrators and Teachers

The question “What are the incidents that cause an ethical dilemma for you at school?” was addressed to the participants. School principals’ responses are summarized in Table 2.

Table 2.
Reasons which Cause Ethical Dilemmas for School Principals.

Aspects	Dilemmas	Participants	n
Behavioural	Teacher demands	P ₂ , P ₄ , P ₆ , P ₇ , P ₁₀	5
	Parent demands	P ₅ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	4
	Maintaining student discipline	P ₆	1
	Student demands	P ₅	1
	Offending behaviors of teachers towards students	P ₃	1
Structural	Providing pecuniary resources for school	P ₂ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	6
	Applying school rules	P ₅	1
	Improving school’s physical feasibility	P ₁₀	1
Political	Senior management demands	P ₁ , P ₂ , P ₃ , P ₇ , P ₈ , P ₉	6
	Public information portals	P ₂ , P ₃	2
Systemic	Central exams	P ₅ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₉	5
	Supplementary publications	P ₁ , P ₄	2
	Regulations and official letters	P ₁ , P ₆	2
	Curriculum	P ₁	1
	Teachers’ school guard duties	P ₅	1
	School principals’ assignment system	P ₈	1
	Career development opportunities	P ₉	1
	Dual education	P ₁₀	1

When the table about school principals’ reasons for ethical dilemmas is analysed, it is seen in order of priorities that teacher demands, parent demands, maintaining student discipline, student demands, and offending behaviors of teachers towards students cause ethical dilemmas for school administrators in the behavioural aspect. As for the structural aspect, school principals experience ethical dilemmas for the issues such as providing pecuniary resources for school, applying school rules, and improving school’s physical feasibility. Additionally, school principals experience ethical dilemmas based on senior management demands and public information portals in the political aspect. The issues such as central exams, supplementary publications, regulations and official letters, curriculum, teachers’ school guard duties, school principals’ assignment system, career development opportunities, and dual education cause ethical dilemmas for the school principals in the systemic aspect. The remarks of P₆, P₂, P₁ and P₈ that are about the reasons for school principals’ ethical dilemmas are mentioned below in a dimensional order:

P₆: (...) I experience lots of dilemmas about teacher demands, especially about school timetable. Teachers' priorities are unavoidably their private lives and their kids. Their job is not their top priority. Unfortunately, there are very few of them who make school their top priority. Teachers also cannot express their demands clearly. They demand things according to others' demands. I would like to make the school timetable according to teacher demands but it is not possible. I get locked in a stalemate (...). Another issue for the dilemma is taking time off work. There are constitutional casual leave rules about taking time off the work. That day, a teacher may not come to school. Something comes up, something happens. According to the law, you will not be able to give permission but when you do not, the motivation of the teacher will decrease and they will be alienated from school (...).

P₂: (...) Economic problems are the main problems in middle schools. We have to deal with this more than education. Increasing the quality of education, increasing academic success, educating students, cleaning and janitor problems, spending time for finding money create dilemmas. We do not demand money from parents. Therefore, we think about how to solve this in an indirect way. We organize bake sales. We do things that are not about education. My teachers make meatballs, sell *doner kebab*, sell water, and search for gifts for a raffle. They try hard to sell tickets to generate income for the school. This is not our job. Doing things which are not our job such as trying to find money creates dilemma. Teachers need to focus on how they can teach better, how they can make their students more successful. I experience a dilemma about this (...).

P₁: (...) Sometimes a document comes from the district. It says you will join there. There is a reception or a meeting or an event which I don't want to join. There are meetings that are inappropriate in my opinion. However, I am obliged to join because of my position. It feels like being an aide. Sometimes, I have to join even if I don't like. When I don't join, there are conflicts. When I don't join, it seems as if I act incongruously (...).

P₈: (...) MoNE says no practice exams can be done for *TEOG*. However, they say you have to be successful. Only written examinations and students' performance grades are not enough to see how successful the students are. We have to embark on a quest. However, there are also regulations that are established by the government. Do we experience a dilemma; yes we unavoidably do (...)

Assistant principals' reasons to have ethical dilemma are summarized in Table 3.

Table 3.
Reasons which Cause Ethical Dilemmas for Assistant Principals.

Aspects	Dilemmas	Participants	n
Behavioural	Maintaining personal relationships	A ₂ , A ₃ , A ₈ , A ₁₀	4
	Parent demands	A ₄ , A ₆ , A ₈	3
	Teacher demands	A ₈ , A ₉	2
	Maintaining student discipline	A ₃ , A ₉	2
Structural	Providing pecuniary resources for school	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₅ , A ₉ , A ₁₀	6
	Applying school rules	A ₂ , A ₃ , A ₇	2
	School principal's decisions	A ₄ , A ₆	2
Political	Senior management demands	A ₈ , A ₁₀	2
	Public information portals	A ₃	1
Systemic	Central exams	A ₁ , A ₃ , A ₄ , A ₅ , A ₇ , A ₈ , A ₁₀	7
	Department meetings	A ₁₀	1
	Curriculum	A ₅	1

When Table 3 is analysed, it is observed that assistant principals experience ethical dilemmas about maintaining personal relationships, parent demands, teacher demands and maintaining student discipline in terms of the behavioural aspect. Providing pecuniary resources for school, applying school rules, school principal's decisions cause ethical dilemmas for assistant principals in the structural aspect. They experience ethical dilemmas about senior management demands and public information portals in

the political aspect. Additionally, central exams, department meetings, and curriculum create ethical dilemmas for the assistant principals in the systemic aspect. The remarks of A₈, A₂, A₁₀, and A₃ that are about the reasons of school assistant principals' ethical dilemmas are mentioned below in a dimensional order:

A₈: (...) An investigation took place at one school the other day. One of the teachers wanted to take half an hour off to get his health test results. Would you say bring the sick report? You give permission. They went to a school and they became the subject of an investigation. You give permission. It is against the regulations. You didn't mark the teacher as absent, so you also paid for additional course payment. They came and said the principal had given permission to this. And the principal also paid. These things also happened. Then an inspector of the ministry asked me what would happen under this circumstance when something happened like this. He said our job is a bed of nails. He said I could infer two things from this. He said when the teacher comes you will give permission. However, by doing it you will take a risk, he said. In that case, I will stick to the regulations from now on. Would I say if you are one minute late you will bring a report or would I go on like this? He said do not make a sacrifice for anyone. He said, however, I do the same even if I recommend you to do so (...)

A₂: (...) People try to collect money either by organizing bake sales or by monthly donation of parents. There is instability. For example, in bake sales, teachers take more responsibilities. Teachers' opinions are taken whether to do something like this or not. In this case, all teachers do not approach this in a positive way. Persuading them is also another problem. You also think about this. You feel like you are of two minds. Although you make a lot of efforts, it may not produce a profit. Also planning and working on it for days cause some trouble (...)

A₁₀: (...) They say join that competition. For example, now, we are asked to raise charity money for A. This shouldn't be my job. The school must only deal with education. People also take it as something political. You can't explain to them this is an official document that comes from seniors. This is how things work for us. Seniors send something, you have to obey it either it is good or not. Political opinion is not considered. But people don't understand this. You have to persuade them first. Competitions, for example, they are for a certain group. It is also interpreted as political. Teacher says this is a political establishment. The opponent side forces you to join as a school. What you do is leaving what you need to do and focusing on persuading the opponent side (...).

A₃: (...) The topic that is mostly spoken by the teachers is *TEOG*. You have to support their achievement. A student can take 5 according to the five-point grading scale out of 95 points instead of 5 out of 85 points. There are teachers who inspire others about this case. Especially maths and science teachers do this. To be honest, they are more conscious. All of our children go to private schools. Teachers' children too. The teacher says they gave one hundred points to his son for all lessons. As they all can get one hundred points even if they don't deserve, I don't see why my child can't get one hundred. The dilemma about *TEOG* is whether should we give them 100 points instead of 85 points or should we give them what they get from the exams. These kids compete with the kids who have opportunities to go to private teaching institutions, to go to private schools, to have private lessons. The kids have difficulty in coming here. Even eating properly and coming to school are beneficial things here.

Teachers' reasons to have ethical dilemmas are summarized in Table 4. When the table about teachers' ethical dilemmas is analysed, it is seen that teachers experience ethical dilemmas about evaluating student success, informing teachers about their negative behaviours, student discipline, parent demands, informing parents about students' negative behaviours, sharing confidential information about students, differences in students' level of readiness in the behavioural aspect. As for the structural aspect, school administrators' decisions, providing pecuniary resources for school, inconsistent practices of school administrators, and unfair practices of school administrators cause teachers to experience ethical dilemmas. In addition to this, senior management demands and groupings among teachers are the reasons for teachers' ethical dilemmas in the political aspect.

Table 4.
Reasons that Cause Ethical Dilemmas for Teachers.

Aspects	Dilemmas	Participants	n
Behavioural	Evaluating student success	T ₂ , T ₃ , T ₆ , T ₇ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀	7
	Informing teachers about their negative behaviours	T ₁ , T ₅ , T ₈ , T ₁₀	4
	Student discipline	T ₃ , T ₄ , T ₆ , T ₁₀	4
	Parent demands	T ₄ , T ₆ , T ₈	3
	Informing parents about students' negative behaviours	T ₁ , T ₂	2
	Sharing confidential information about students	T ₁₀	1
	Differences in students' level of readiness	T ₈	1
Structural	School administrators' decisions	T ₁ , T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₇ , T ₈	6
	Providing pecuniary resources for school	T ₄ , T ₇ , T ₉ , T ₁₀	4
	Inconsistent practices of school administrators	T ₇ , T ₉	2
	Unfair practices of school administrators	T ₉	1
Political	Senior management demands	T ₅ , T ₁₀	2
	Groupings among teachers	T ₃	1
Systemic	Central exams (grades)	T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₅ , T ₆ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀	8
	Central exams (lessons)	T ₁ , T ₄ , T ₅ , T ₆ , T ₇ , T ₈ , T ₁₀	7
	Curriculum (content)	T ₂ , T ₃ , T ₉ , T ₁₀	4
	Curriculum (intensity)	T ₄ , T ₉	2
	Career development opportunities (in-service education)	T ₇ , T ₉	2
Career development opportunities (postgraduate education)	T ₈	1	

In the systemic aspect, central exams in terms of grades and teaching a lesson, curriculum in terms of content and intensity, career development opportunities in terms of in-service education and postgraduate education create ethical dilemmas for teachers. The remarks of T₆, T₄, T₅, and T₃ that are about the reasons for teachers' ethical dilemmas are mentioned below in a dimensional order:

T₆: (...) Let me give you an example. The student is very successful. He takes the written exam. He gets low grades. If I give him a low grade, no matter what I do for the mark for oral exam, I won't be able to increase his grades enough, I experienced this. I experienced this in the optional lessons' exams this year. For optional lessons, normally kids should be eager but we chose the lesson as a classroom. In this case, the kid chose a lesson which he doesn't want; optional lesson's grade should be at least eighty or ninety. I did a written exam, the kid got under fifty. So I added ten or fifteen more points to all of their grades. Let's say the kid is so weak in terms of lessons and got ten or twenty. I know there is nothing like failing the class. There is no point of sending him to sectional teachers' council. No matter what, he passes. I increase his grade to forty or forty-five because of this. In the meantime, I think I shouldn't do this. I think normally he doesn't deserve this but as there is nothing like failing the class, as the system works like this, I do it this way (...)

T₄: (...) Some rules at school are personal and this fact conflicts with my values. For example, there is a week called cancer week on the special day's calendar. The administrators say we will do it. This should be done in a different way to raise awareness instead of reading a poem. I said this. I asked why we do this. There is a mum or sibling who lost his sister because of cancer. When someone is reading the poem, this kid feels awful. She feels down. It is wrong in my opinion. Something that I don't believe has to be done there; this is wrong in my opinion. This is so inappropriate for me. I do it as I am forced to do it (...)

T₅: (...) Principal's son was in eighth grade. He was my student. I always do my exam latest. Because I can't be the one who is trying to finish the school year earlier. It was on Friday. They are also on the football team. One group of my students was going to get an award. Principal's son was also included. They went and I did the exam during the third lesson. They didn't take the exam. I said I would do their exam when they comeback. They came early. There was a very good student of mine. The principal called her and learned about the questions. After that, one of my students told me this. We argued with the principal a lot. He started to behave rudely. I said I would make another exam on Tuesday. He pushed me around a lot. My husband was in Erzurum the following year. My daughter was getting prepared for *TEOG*. As my husband was away, I was going to take my daughter to school. I only asked for the morning shift, he didn't do it. I said if I could be free for the first hours, I wouldn't be late. He made such a program that all first hours were full, some hours were free during the day and last hours were full. I experienced every bit of pressure (...)

T₃: (...) I think in some schools, private schools give extra points. I think it is better to have central exams to be objective. I feel pressured because the grades are important for *TEOG*. I feel like I betray when I give low grades in this atmosphere. There is pressure. There is a fact that, especially for my branch which is physical education, you can never give 20. There is no administrator who can stop parents who react against the school. It is taken as something ordinary. They never stand by us (...)

The reasons for ethical dilemmas for school administrators and teachers are presented in Table 5 in an integrated way. In Table 5, it is seen that school principals, assistant principals, and teachers have common ethical dilemmas such as maintaining student discipline in the behavioural aspect, providing pecuniary resources for school in the structural aspect, senior management demands in the political aspect and central exams and curriculum in the systemic aspect.

Findings Related to Coping Strategies of School Administrators and Teachers with Ethical Dilemmas

Coping strategies of school principals with ethical dilemmas are represented in Table 6. When Table 6 is analysed, it is seen that school principals' most preferred result-oriented general strategy is the complete solution to solve ethical dilemmas. In the scenarios addressing to school principals, the school principals mostly used complete solution strategy in the behavioural, political and systemic aspects whereas they mostly employed partial solution and avoiding strategies in the structural scenarios. As for process-oriented strategies, more than half of the school principals used establishing a dialogue and receiving opinions strategies. In the scenarios that were addressed to school principals, school principals mostly used the establishing a dialogue strategy for the behavioural, structural and political aspects whereas they employ the unilateral decision making strategy for the systemic aspect. School principals' remarks about solving the ethical dilemmas are mentioned below:

P₂: (...) Deferring, fobbing off and ignoring are not solutions. We are resolution authority as school principals. We consult with our colleagues, I mean other school principals who experience these kinds of problems. We consult with each other saying that I have a problem like this, how we can solve it. Or we can ask the District Directorate of National Education and the manager of the branch there. We can ask for their opinions. I also take initiative and solve a problem by taking risks if necessary (...)

P₁₀: (...) I never relieve (...) The ethical dilemma must definitely be stressed. If a decision has to be made, this should not salve my conscience. The conscience in education affects the result in a bad way as well. This is something wrong. When a teacher comes late to the exam, they will lose 100 Turkish Liras but this shouldn't salve my conscience (...)

Coping strategies of assistant principals with ethical dilemmas are represented in Table 7. When the table that shows assistant principals' coping strategies for ethical dilemmas is analysed, it is seen that assistant principals' most preferred result-oriented general strategy is the partial solution to solve ethical dilemmas. In the scenarios that were addressed to assistant principals, they mostly used complete solution strategy in the behavioural, political and systemic aspects whereas they employed partial solution strategy in the structural aspect. As for process-oriented general strategies, all assistant

principals used receiving opinions strategy. Additionally, almost all of the assistant principals stated that they employed the strategy of establishing a dialogue. As for the scenarios, assistant principals mostly used establishing a dialogue strategy in all subcategories for solving ethical dilemmas. Assistant principals' remarks about the strategies for solving ethical dilemmas are mentioned below:

Table 5.
Reasons which Cause Ethical Dilemma for School Administrators and Teachers.

Aspects	School Principal	Principal Assistant	Teacher
Behavioural	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teacher demands ✓ Parent demands ✓ Maintaining student discipline ✓ Student demands ✓ Offending behaviors of teachers towards students 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintaining personal relationships ✓ Parent demands ✓ Teacher demands ✓ Maintaining student discipline 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluating student success ✓ Informing teachers about their negative behaviours ✓ Maintaining student discipline ✓ Parent demands ✓ Informing parents about students' negative behaviours ✓ Sharing confidential information about students ✓ Differences in students' level of readiness
Structural	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Providing pecuniary resources for school ✓ Applying school rules ✓ Improving school's physical feasibility 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Providing pecuniary resources for school ✓ Applying school rules ✓ School principal's decisions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ School administrators' decisions ✓ Providing pecuniary resources for school ✓ Inconsistent practices of school administrators ✓ Unfair practices of school administrators
Political	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Senior management demands ✓ Public information portals 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Senior management's demands ✓ Public information portals 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Senior management demands ✓ Groupings among teachers
Systemic	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Central exams ✓ Supplementary publications ✓ Regulations and official letters ✓ Curriculum ✓ Teachers' school guard duties ✓ School principals' assignment system ✓ Career development opportunities ✓ Dual education 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Central exams ✓ Curriculum ✓ Department meetings 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Central exams (grades) ✓ Central exams (lessons) ✓ Curriculum (content) ✓ Curriculum(intensity) ✓ Career development opportunities (in-service education) ✓ Career development opportunities (postgraduate education)

Table 6.
School Principals' Coping Strategies with Ethical Dilemmas.

Category	Subcategory	Participant	Participant (Scenarios)			
		(General strategy)	Behavioral	Structural	Political	Systemic
Result-oriented	Complete solution	P ₁ , P ₂ , P ₄ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	P ₁ , P ₂ , P ₄ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	P ₇ , P ₁₀	P ₁ , P ₂ , P ₄ , P ₅ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	P ₂ , P ₅ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀
	Partial solution	P ₃ , P ₅	P ₃ , P ₆	P ₁ , P ₂ , P ₈ , P ₉	-	-
	Avoidance	-	P ₅	P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₆	P ₃	P ₁ , P ₃ , P ₄
Process-oriented	Establishing a dialogue	P ₁ , P ₃ , P ₄ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₁₀	P ₁ , P ₂ , P ₃ , P ₄ , P ₆ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	P ₁ , P ₂ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀	P ₁ , P ₂ , P ₆ , P ₇ , P ₈ , P ₁₀	P ₆ , P ₈
	Receiving opinions	P ₁ , P ₂ , P ₃ , P ₄ , P ₉ , P ₁₀	P ₉	P ₇	P ₉	-
	Unilateral decision making	P ₃ , P ₅ , P ₇	P ₄	P ₇ , P ₁₀	P ₄ , P ₅ , P ₁₀	P ₂ , P ₅ , P ₇ , P ₁₀

Table 7.
Assistant principals' Coping Strategies with Ethical Dilemmas.

Category	Subcategory	Participant (General strategy)	Participant (Scenarios)			
		Behavioural	Structural	Political	Systemic	
Result-oriented	Complete solution	A ₁ , A ₃ , A ₆ , A ₇	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₄ , A ₅ , A ₆ , A ₇ , A ₈ , A ₉	A ₂ , A ₆ , A ₇ , A ₁₀	A ₁ , A ₆ , A ₈ , A ₉	A ₁ , A ₄ , A ₈ , A ₁₀
	Partial solution	A ₂ , A ₄ , A ₅ , A ₈ , A ₉ , A ₁₀	A ₁₀	A ₁ , A ₃ , A ₄ , A ₈ , A ₉	A ₂ , A ₃ , A ₁₀	A ₅ , A ₇ , A ₉
	Avoidance	-	-	A ₅	A ₅	A ₂ , A ₃ , A ₆
Process-oriented	Directing	A ₂ , A ₅ , A ₈	A ₁₀	-	A ₄	-
	Establishing a dialogue	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₄ , A ₅ , A ₇ , A ₈ , A ₉	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₄ , A ₆ , A ₇ , A ₉ , A ₁₀	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₄ , A ₆ , A ₇ , A ₈ , A ₉ , A ₁₀	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₆ , A ₉ , A ₁₀	A ₁ , A ₂ , A ₅ , A ₇ , A ₉ , A ₁₀
	Receiving opinions	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₄ , A ₅ , A ₆ , A ₇ , A ₈ , A ₉ , A ₁₀	A ₂ , A ₃ , A ₅ , A ₇ , A ₈ , A ₉ , A ₁₀	A ₂ , A ₃ , A ₈ , A ₉	A ₂ , A ₃ , A ₉	A ₅ , A ₇ , A ₈
	Unilateral decision making	A ₃ , A ₄ , A ₆	-	-	A ₁ , A ₈	A ₄

A₅: (...) This is what is positive here. I used to say my school principal did nothing in my previous school. He always used to call the District Directorate of National Education and ask something. Everything is solution-oriented here. In my opinion, solving the dilemma totally and consulting are very important. You will tell your opinion, I will tell mine. There are situations in which one person has to make the final decision. In this case, the school principal makes the final decision. The opposite side can be right or wrong but as he tells his opinion, he doesn't lose his motivation towards the institution. It is important to make the others feel that they are valued (...)

A₁₀: (...) When we face a problem, we come together and talk about how we can solve this to make a common decision on what to say to teacher or parent about how this issue is, or, where to start and how to find a kind of a solution. There are a problem and a solution, how we explain the solution to this problem to others. We make a decision, I say let's do it this way, the other one says let's do it the other way. We make a decision on common ground. We also blame the system a lot of times. If the issue is very important which we can confront all the time, we have to solve it. You can't brush over an issue

which can be confronted all the time. However, if it is not something very important, we can skip it for once. There are also times that I ask my friends' opinions. Like what you have done for this and that. It is so rare that I decide directly (...)

Coping strategies of teachers with ethical dilemmas are represented in Table 8.

Table 8.
Teachers' Coping Strategies with Ethical Dilemmas.

Category	Subcategory (General strategy)	Participant	Participant (Scenarios)			
		Behavioural	Structural	Political	Systemic	
Result-oriented	Complete solution	T ₁ , T ₄ , T ₅ , T ₆ , T ₇	T ₄ , T ₇	T ₁ , T ₃ , T ₅ , T ₆ , T ₇	T ₁ , T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₅ , T ₇ , T ₈	T ₁ , T ₄ , T ₇ , T ₉ , T ₁₀
	Partial solution	T ₃ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀	T ₁ , T ₂ , T ₅ , T ₆	T ₂ , T ₄ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀	T ₆ , T ₉	T ₆ , T ₈
	Avoidance	T ₂	T ₃ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀	-	T ₁₀	T ₂ , T ₃ , T ₅
	Directing	-	T ₂ , T ₅	-	-	-
Process-oriented	Establishing a dialogue	T ₁ , T ₂ , T ₄ , T ₅ , T ₇ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀	T ₁ , T ₂ , T ₄ , T ₅ , T ₆ , T ₇	T ₃ , T ₄ , T ₆ , T ₈ , T ₁₀	T ₁ , T ₉	T ₄
	Receiving opinions	T ₁ , T ₃ , T ₄ , T ₆ , T ₇ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀	T ₇ , T ₉	T ₃ , T ₈ , T ₉	T ₆ , T ₈ , T ₉	T ₇ , T ₈ , T ₉
	Unilateral decision making	T ₁₀	T ₄	T ₁ , T ₅ , T ₇	T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₅ , T ₇	T ₁ , T ₁₀

When Table 8 is analysed, teachers generally prefer complete solution or partial solution strategies as general strategies for the solution of the ethical dilemmas. Additionally, in the scenarios that were addressed to teachers, they solved political or systemic dilemmas completely whereas they solved structural dilemmas complete and partially in half shares. They stated that they follow partial solution or avoiding strategies in the behavioural aspect. For process-oriented strategies, almost all teachers stated that they employed the strategies of establishing a dialogue and receiving opinions. As for real-life scenarios, they used the strategy of establishing dialogue in behavioural and structural aspects whereas they mostly employed unilateral decision making in the political aspect and receiving opinions strategy in systemic aspect. Teachers' remarks about the strategies for solving ethical dilemmas are mentioned below:

T₂: (...) You know there is a silly thing in Turkey called sequence which is a system that is one of the key elements of the bureaucracy with no transmissivity. I think what we mostly do is avoiding. The basic reason for avoiding is the extraordinary things which happened in this country. There is disbelief to the justice and you know while they are evaluating your work, they won't do it according to your hard work, professionalism, interest. They will say this person is in conflict with us, insisting on his/her own ethical values, so let's intern this person as soon as possible. As we know it, there is avoidance in our attitude (...)

T₄: (...) There is nothing like let's put this aside. I try to solve things by myself. If I can't solve, I get help from parents or administrators by talking to them. I do these things gradually but before that, I try to solve by myself. The solution for absent students is beyond my power. However, the school administrator wants me to do it. They say you will do a written exam. The kid is absent, hasn't been to school for three months but do the written exam. In that case, I do it, it is wrong for me but I do the exam and drop the subject (...)

Discussion, Conclusion and Implications

The results of this research assert that school administrators and teachers experience ethical dilemmas in behavioural, structural, political and systemic aspects. In order of priorities, school principals experience behavioural ethical dilemmas about teacher demands, parent demands, maintaining discipline, student demands and offending behaviors of teachers towards students whereas assistant principals experience dilemmas in terms of maintaining personal relationships, parent demands and maintaining student discipline in the behavioural aspect. When the literature about school administrators' ethical dilemmas is analysed, Howe and Miramontes (1992) indicate that professional relationships, students' well being, intimacy, and parents related issues cause internal conflicts and therefore they cause behavioural ethical dilemmas. Ehrich, Cranston, Kimber and Starr (2012) point out that dishonest academic behaviour and inappropriate attitude towards students can create ethical dilemmas in the behavioural aspect. Catacutan and de Guzman (2016) indicate that education administrators experience ethical dilemmas in the behavioural aspect because of dismissing students from school for academic or discipline problems, suspending of instructors because of their underperformance, disciplining instructors who are in breach of a rule. According to Kirby, Paradise and Protti (1992) teacher-student conflicts, disciplinary actions for students who behave against school rules and adverse relationships in parent groups cause ethical dilemmas for school principals in the behavioural aspect. In this research, it can be interpreted that school administrators experience ethical dilemmas similar to those reported in the literature.

In the literature related to ethical dilemmas experienced by teachers, it is stated that teachers have dilemmas about keeping student secrets, negative behaviors of other teachers to students, parents' beliefs, teachers' discriminatory behaviours, conflicts between mercy and consistency, suspicious behaviors of school employees, informing parents about students' negative behaviors, incapability of other teachers or negligence (Campbell, 2000; Helton & Ray, 2006; Husu, 2001; Pope, Green, Johnson ve Mitchell, 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011). The findings of this study are in parallel with those in the literature indicating that teachers experience ethical dilemmas about informing other teachers about their negative behaviors, informing parents about students' negative behaviors, maintaining student discipline, sharing information which is confidential. Differently from the literature, the findings of this research revealed that teachers experience dilemmas about the evaluation of students' success, parent demands and students' readiness levels. It can be asserted that central assessment exam which is taken to pass to high school from middle school is the main reason for ethical dilemmas which derive from the evaluation of the students' success and parent demands. During the interviews, teachers stated the fact that they have ethical dilemmas about evaluating students' success because their grades are important in the central exams. In a similar way, teachers stated that parents can demand grades that their kids do not deserve because of the reason that grades are important in the central exams and this situation makes them have ethical dilemmas. It can be interpreted that differences in education systems among countries for passing to high school from middle school can cause differences in terms of teachers' ethical dilemmas which are mentioned. Concerning readiness, PISA 2015 results indicate that the level of educational equality is below the average of OECD. Same results indicate that students' success is heterogeneous in Turkey (OECD, 2016). In this sense, in Turkey, students who are in the same classroom can also be heterogeneous in terms of success and because of this reason; teachers can experience ethical dilemmas about organizing their lessons' difficulty level.

In the structural aspect, it is seen that school principals experience ethical dilemmas about providing pecuniary resources for school, applying school rules and improving school's physical feasibility. Assistant principals, in a similar way, have dilemmas about providing pecuniary resources for school and applying school rules. Differently from school principals, assistant principals can also experience dilemmas because of decisions made by school principals. When the literature about school administrators' ethical dilemmas in the structural aspect is analysed, it is indicated that school administrators experience dilemmas about implementing group decisions, the control of school area, time management and effective use of resources (Catacutan & de Guzman, 2016; Crowson, 1989; Ehrich et al., 2012; Tekel &

Karadağ, 2017). According to Ehrich and others (2012), administrators' ethical dilemmas related to organization's rules in the structural aspect derive from superintendent's directives and conflicts between the organization's rules and policies. It is stated that because of these dilemmas, administrators feel nervous and stressful. Catacutan and de Guzman (2016) indicate that administrators experience a dilemma, especially while implementing a group decision which they do not approve in the structural aspect. Crawson (1989) state that during the organization's structural processes, organizational rules and directives can cause ethical dilemmas. According to this, school principals make more ethical evaluations for decisions that are acceptable vocationally or in terms of organizational norms however problematic in terms of application or their problematic implications. Principals are obliged to make an ethical selection for organizational rules or directives that can cause concerns in the organization when they are applied. Tekel and Karadağ (2017) indicate that school administrators experience dilemmas for creating an atmosphere for teachers in terms of school rules, giving them a day off and extra lesson stoppage. The findings of this research are differentiated from the international literature about ethical dilemmas that derive from school finances in the structural aspect. In this research that deals with middle schools, school principals stated that MoNE does not give them enough allowance and besides that, it is forbidden by regulations to demand monthly contribution from parents for providing finance. Although there are interstate differences, in the 2019-2020 academic years, in a government middle school which is located in Seattle state in which 1045 students receive education, a yearly budget is approximately 9.3 million Dollars (Seattle Public Schools, 2019). In other words, according to the January 2020 exchange rate it is 56 million TL. Some of the participants in this study stated that no allowances were given to their schools and some of them said 5000 TL allowance was given to them. In this sense, administrators' ethical dilemmas about schools' finances differentiate from the literature. In the literature, administrators experience ethical dilemmas about how to use their existing resources effectively, however, in Turkey's case, school administrators experience dilemmas about finding resources for the school. Improving schools' physical feasibility can also be discussed in this context. Based on this, using resources effectively cause ethical dilemmas in the international literature, however, in Turkish national education system, creating resources for the school cause ethical dilemmas. Ethical dilemmas about applying school rules that emerge from this research's findings have parallels with Tekel and Karadağ's (2017) research findings.

Research findings reveal that teachers experience ethical dilemmas in terms of school administrators' decisions, inconsistent practices of school administrators and providing pecuniary resources for the school correspondingly with the school administrators. When the literature about teachers' ethical dilemmas in the structural aspect is analysed, it is seen that they experience dilemmas about teachers' personal needs which conflict with school rules, school standards, rewarding, administrative decisions which conflict with personal or professional ethics, organizational fairness, inconsistent implementing of policies, organizational balance, procedures adopted without sufficient evidence and discrepancy with the organizational culture (Dowd, 2012; Husu, 2001; Pope et al., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011; Walker & Dimmock, 2000). Walker and Dimmock (2000) state that teachers experience ethical dilemmas when their values conflict with the school's cultural values and structural regulations. Unfair decisions and practices, inconsistent policies, imbalance and decisions and practices made without sufficient evidence can also cause teachers' ethical dilemmas (Dowd, 2012). Shapira-Lishchinsky (2011) indicates that, in the structural aspect, teachers can have dilemmas about conflicts in following school rules, rewarding related to effort and school standards that represent open criteria about decision making. Additionally, the fact of providing pecuniary resources for the school is different from the literature as in the case of school administrators. The reason for this can be explained as school administrators' demands for collecting monthly contribution and organizing bake sales. Teachers experience inner conflicts and ethical dilemmas between regulations and professional ethics and values.

The findings of this research reveal that senior management demands and public information portals cause ethical dilemmas both for school principals and assistant principals in the political aspect. When the literature about school administrators' ethical dilemmas in the political aspect is analysed, it is stated that school administrators experience ethical dilemmas about senior management attempts to

influence decisions and senior management's or their kinsmen's demands for privilege. Catacutan and de Guzman's (2016) research findings of faculty deans state that deans experience dilemmas about senior management attempts to influence decisions when they use their appreciation power in the political aspect. In this research, school principals stated that some demands of senior management and some senior executives attempt to interfere with processes about schools can conflict with their values. Assistant principals, on the other hand, stated that there are demands of senior executives for enrolling some students to school although they do not reside in the school's enrolment region. Additionally, school principals stated that senior managements' demands about joining some competitions and aid campaigns cause them to experience ethical dilemmas. From this point of view, it is possible to say that this research is consistent with the literature about the ethical dilemmas related to senior management demands. This research's findings of the ethical dilemmas related to public information portals differentiate from the literature. In Turkey, there are information portals called *CİMER*, *BİMER*, and *MEBİM*. School administrators stated that these portals are misused as complaint line and directorates of national education put complaints into process without questioning their accuracy. It is possible to interpret that information portals are used as political pressure tools.

Research findings indicate that teachers experience ethical dilemmas about senior management demands and groupings among teachers in the political aspect. When the literature about teachers' ethical dilemmas in the political aspect is analysed, it is pointed out that teachers experience ethical dilemmas about administrative pressures for non-ethical practices, pressure about favouritism, conflict of interests, false declaration of truth, administrative pressure about how to treat students and parent pressure about lesson content (Campbell, 2000; Dowd, 2012; Helton & Ray, 2009). Campbell (2000) points out that teachers experience ethical dilemmas in the political aspect when they suffer oppression from their colleagues about changing student grades, from the administration about student reports, from the administration about declaring student failure in front of other students, when they have to support an attempt of the school administration in front of parents although they oppose this attempt, when parents complain about a lesson content while they find this content valuable. Dowd (2012) indicates that some of the teachers' ethical dilemmas derive from political issues such as organizational or non-organizational pressures and power struggles and teachers mostly experience ethical dilemmas about administrators' demands for favouritism. It is also indicated that teachers can have ethical dilemmas about conflicts of interest and false declaration of truth. Similarly with the literature, teachers in this research stated that senior managers can demand grades for their kids or other kids from the teachers and these demands cause ethical dilemmas for them. In addition to this, teachers also stated teachers' groups of interest affect synergy at the school and subvert the organization.

Research findings of this study reveal that central exams, supplementary publications, regulations and official letters, curriculum, teachers school guard duties, school principals' assignment system, career development opportunities, and dual education cause school principals to have ethical dilemmas in the systemic aspect. Additionally, assistant principals experience ethical dilemmas likewise principals about central exams, curriculum however they also experience ethical dilemmas about department meetings differently from principals. When the literature about school administrators' ethical dilemmas in the systemic aspect is analysed, it is implied that questioning bureaucratic supervision, standardization, hierarchy, regulations, and accountability cause ethical dilemmas for school administrators (Catacutan & de Guzman, 2016; Marshall, 1992, Middlewood & Cardano, 2001; Rosano, Gates, Zaretsky, & Kurilko, 2005). Marshall (1992) refers that administrators experience ethical dilemmas related to questioning bureaucratic supervision, hierarchic authority, and standardization. The curriculum which is one of the reasons for ethical dilemmas according to the findings of this research can be interpreted as a part of standardization. In the Turkish national education system, curriculum and course books related to the curriculum are prepared either by MoNE or a team authorized by MoNE and these books are distributed to schools. Schools follow a standard education process according to this curriculum. In this regard, it can be said that this research provides consistent results about the curriculum with the literature. Catacutan and de Guzman (2016) indicate that, in the cases when the system's regulations and moral understanding conflict with each other, administrators experience

ethical dilemmas. This research's findings also refer that regulations can be some of the reasons for the ethical dilemmas of administrators. School principals stated that some regulations and official letters can conflict with their values.

It is pointed out that accountability is one of the primary systemic ethical dilemma for school administrators at school. In addition to legal, bureaucratic and professional accountability, the standardized exams which are used to evaluate schools' success as part of accountability cause ethical dilemmas. Using standardized exams to evaluate schools' and thereby administrators' success can be interpreted as a denunciatory structure and therefore as reasons for value conflicts which trigger ethical dilemmas. Additionally, focusing only on test results to evaluate success cause administrators to have ethical dilemmas when the methods which lead to success for the tests and values or moral understanding conflict (Middlewood & Cardano, 2001; Rosano et al., 2005). This research's results indicate that school administrators mostly experience ethical dilemmas about central exams in the systemic aspect in parallel with the literature. In this study, school principals stated that they experience an ethical dilemma between cramming students for central exams and spending time for their improvement about other issues related to the curriculum but unrelated to the central exam. Additionally, school principals stated that there is no rewarding for principals who achieve success in central exams however there are various enforcements for failure in these exams. School principals indicate that they need to do practice exams however this is forbidden and this situation causes ethical dilemmas. Besides, principals stated that assigning lessons to teachers and teachers' evaluation of students also cause ethical dilemmas. Assistant principals similarly indicated that central exams can cause ethical dilemmas in three different ways such as the grading of students, inequality of opportunity and deciding teachers who teach eighth grades. In this regard, it can be said that school administrators' ethical dilemmas about central exams are consistent with the literature.

The results show that central exams, curriculum, and career development opportunities can cause ethical dilemmas for teachers in the systemic aspect. In contrast with administrators, teachers can experience ethical dilemmas about these factors in multiple ways. Central exams cause ethical dilemmas for teachers in terms of students' grades and teaching a lesson however curriculum can cause dilemmas in terms of content and intensity. In addition to this, teachers can experience ethical dilemmas about career development opportunities both in terms of in-service education and postgraduate education. When the literature about teachers' ethical dilemmas is analysed, it is referred that standardized exams, regulations, policies, and equality in opportunity can cause ethical dilemmas for the teachers (Helton & Ray, 2006; Husu, 2001; Middlewood& Cardano, 2001). Middlewood and Cardano (2001) indicate that the teacher's ethical dilemma can derive from policies and regulations which are decided by the central authority. Additionally, it is stated that standardized exams and evaluations of administrators' and teachers' success according to the standardized exam have an important role in arising ethical dilemmas in the systemic aspect. In this study, teachers asserted that grade point averages are important for students in the existing system and in private educational institutions; teachers can give higher grades to students instead of what they deserve. Teachers indicated that this causes an unfair situation for students who receive education in government schools. In this regard, teachers stated that they try to secure the justice in terms of grades, yet they know this is wrong and they experience an ethical dilemma. In addition to this, teachers stated that students who receive education in private educational institutions receive intensive English education and this also causes injustice to the detriment of the government school. Husu (2001) similarly points out that inequality of opportunities can cause ethical dilemmas for teachers. Based on the aforementioned studies, teachers ethical dilemmas about central exams and inequality of opportunities related to this are consistent with the literature.

When the literature about teachers' systemic ethical dilemmas is analysed, in contrast with this study's results, the curriculum was not mentioned as a reason for ethical dilemmas in previous researches. The reason can be explained as there is no national curriculum in the countries that these aforementioned researches were conducted in; however, there is a national curriculum in Turkey. The researches which are mentioned above were conducted in the U.S.A and Finland. There are no national

or state level curriculums in the U.S.A. (U.S. Department of Education, 2008). Similarly, there is no national curriculum in Finland as well. Finnish National Agency for Education determines basic components for preparing the curriculum. These basic components include the principles for evaluating students, education of the students who need special education, student's well being and education counselling services. Schools prepare their own curriculum according to the general framework of these basic components (Finnish National Agency for Education, 2014). For career development opportunities, teachers stated that they do not think in-service education contributes to their career development and they think the ones who will receive in-service education are chosen unfairly. They also stated postgraduate education does not provide an advantage for them. Currently, teachers who did master's degrees are paid five percent more and the ones who did doctorates are paid fifteen percent more for extra lessons (MoNE, 1998). Apart from this, it can be said that there is no significant contribution of postgraduate education in terms of personal benefits or job promotion which is laid down by the laws.

According to the results of this research, many of the school principals stated that they dwell on ethical dilemmas completely however many of the assistant principals dwell on the ethical dilemmas partially. In other words, while many of the school principals try to solve ethical dilemmas completely, assistant principals, on the other hand, try to solve the ethical dilemmas in the beginning however they stop making efforts to solve them when they think they can't solve them. According to Roche (1997), school principals follow strategies of avoiding, suspension of morality, creative disobedience and making decisions related to moral understanding when they face ethical dilemmas. Although school principals generally seem to have moral standing regardless of the possible results, to be ready for searching for a fair solution, however, this moral standing is commonly temporary. Most of the school principals, knowingly or unknowingly use result-oriented or process-oriented solving strategies aiming at providing practical solutions by avoiding irrational value conflicts of ethical dilemmas. Assistant principals follow partial solution rather than a complete solution, avoiding or directing strategies for structural, political and systemic ethical dilemmas. Assistant principals' relatively limited authorization in the Turkish national education system may be a reason for this. Assistant principals can straight-forwardly direct the issue of ethical dilemmas to the principal or stop making effort for the solution of the ethical dilemma for directing the issue to the principal to solve. Terrazas-Wells's (2006) research results point out that school principals make decisions for the benefit of teachers or employees when they face an ethical dilemma.

According to Sprouse (2010), if the preferred solution in the structural aspect encounters resistance by the administrative board or if the preferred solution is not consistent with the expectations or norms of the school community, administrators either try to negotiate and have a new position or do nothing. This research's results similarly indicate that school principals prefer partial solution or avoiding strategies for structural ethical dilemmas. For decisions causing objections in teacher committee, school principals and assistant principals primarily try to convince teachers, if they cannot, they generally prefer not solving the ethical dilemma. According to Sprouse (2010), administrators try to understand the situation when they face a regulation or policy which conflicts with accepted norms and expectations. They try to acknowledge the facts and if possible try to make use of multiple resources. Additionally, they ask other people's opinions as well and consider possible solutions. According to the results of Terrazas-Wells's (2006) study, principals rely on various resources such as taking opinions of their colleagues, senior managements' advices, regulations and policies to guide their ethical decisions. This research's results, in consistent with the mentioned research results, indicate that school principals and assistant principals generally follow the strategies of establishing a dialogue and receiving opinions. School administrators stated that they communicate with related people and receive opinions of people who are experts of the field, authorized and more competent according to their point of view.

The results of this study reveal that teachers generally use strategies of a complete solution or partial solution when they face ethical dilemmas. Teachers work on a complete solution for the political and systemic dilemmas more however they employ partial solution strategy as well in addition to

complete solution strategy for the structural dilemmas. In behavioural ethical dilemmas, on the other hand, teachers generally prefer the strategies of partial solution, avoiding and passing on.

Teachers stated that they do not consider themselves authorized to warn other teachers and this can be the reason why they leave behavioral ethical dilemmas more unsolved. According to Maslovaty (2000), teachers use the strategies of working completely on the dilemma, working partially on the dilemma, directing the dilemma to another authority at school and unilateral decision making to deal with dilemmas. According to Husu (2001), teachers make use of the strategies of communication, confidential communication, academic counselling, consultation, observation and controlling behavior for ethical dilemmas related to teacher-parent conflicts. Additionally, it is stated that teachers mostly have difficulties in solving ethical dilemmas related to other teachers and they employ the strategies of consultation, confrontation of the problem and consulting to the third party about the dilemma. For ethical dilemmas related to the school community, in other words, school's cultural features, they use the strategies of trying different methods, consultation, appeasing and communication. In this research, teachers correspondingly prefer leaving ethical dilemmas unsolved. According to Kieltyka-Gajewski (2012), teachers generally leave ethical dilemmas unsolved.

The results of this study indicate that teachers generally follow the strategies of establishing a dialogue and receiving opinions during the solution process. As for the behavioral and structural ethical dilemmas, teachers follow the strategies of establishing a dialogue and receiving opinions whereas they prefer unilateral decision making strategy for political ethical dilemmas. It is stated that teachers consult their colleagues for ethical dilemmas in the literature as well (Bigbee, 2011). Maslovaty (2000) similarly indicates that teachers follow the strategies of establishing a dialogue, directing the issue to parent and avoiding the solution process of ethical dilemmas. In this regard, it is possible to say that teachers' strategies of establishing a dialogue and receiving opinions are consistent with the literature.

It is possible to say that ethical dilemmas cause negative feelings on the person. In schools, when administrators and teachers experience an ethical dilemma, they may have to act against the law or act against their values. Both can be said to be adverse conditions. At this point, it can be said that it would be beneficial for policymakers and policy appliers in education to take measures for preventing ethical dilemmas or solving them effectively. It would be more beneficial if MoNe should determine ethical standards for the teaching profession and school management, convey these ethical standards to teachers and administrators in an effective way, set a budget for public schools that can be used practically, make regulations more clear, understandable and stable, share audits in private education institutions more openly with stakeholders, authorize school administrators to give time off to teachers, promote career development in a perceptible way, use concrete criteria for assigning administrators. Additionally, unfair practices of school administrators and their way of making decisions at school can cause ethical dilemmas for teachers. It is suggested for administrators to make decisions by using school committees more effectively and to make democratic decisions with these mechanisms or at least with the admissible level of participation. In addition to this, there is no mechanism to guarantee school administrators' fair actions. It can be suggested that rather than inspecting documents, acknowledged experts can observe schools and guide them.

This research, which is designed by explanatory design method, was conducted on the middle school level. It can be interpreted that ethical dilemmas between education levels may differ as kindergarten, primary school, and the middle school institutions have different purposes and priorities in the Turkish education system. From this point of view, the researches which will be conducted using the explanatory design for ethical dilemmas of different educational levels would contribute to the literature of school administration. There can be psychological outcomes of experiencing ethical dilemmas for school administrators and teachers. It can be said that studies which will deal with different psychological correlations about ethical dilemmas would also contribute to the literature.

Turkish Version

Giriş

Okullarda diğer örgütlerden farklı olarak sürekli iyilik standartlarının birbiriyle çatıştığı bu sebeple de okulun normatif olarak karmaşık bir örgüt olduğu ve ahlaki bir yönünün bulunduğu belirtilmektedir (Greenfield, 1985). Okullar ahlaki temeller üzerine kurulan örgütler olarak görülmektedir ve okullarda bu ahlaki temel kararları etkilemektedir (Greenfield, 1993). Bu bağlamda etik ikilemler ahlaki bir girişim olan (Bigbee, 2011) okullarda yöneticiler ve öğretmenler tarafından sıklıkla yaşanmakta ve araştırmalarda da giderek artan bir ilgiyi üzerine çekmektedir (Bateman, 2014; Catacutan & de Guzman, 2016; Cranston, Ehrich & Kimber, 2004; Cross, 2013; Dowd, 2012; Norberg & Johansson, 2007; Roche, 1997).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel boyutlarda ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Erdoğan, 2018). Okul yöneticileri, okulun günlük yaşamında istenmeyen davranış sergileyen öğrenciler ve okul çalışanları (Cranston et al., 2006; Denig & Quinn, 2001), öğrenci haklarını çiğneyen öğretmenler, öğretmen haklarını çiğneyen öğrenciler, veliler ve okul dışında gerçekleşen ancak okulla ilişkili olaylar (Norberg & Johansson, 2007) ile problemler yaşamakta ve davranışsal boyutta ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Yapısal boyutta yaşanan etik ikilemlere ilişkin Catacutan ve de Guzman (2016) yöneticilerin özellikle uygun bulmadıkları bir grup kararını uygularken ikilem yaşadıklarını ifade etmektedir. Crowson (1989) örgütün yapısal süreçlerinde örgütsel kural veya direktiflerin etik ikilemlere neden olabileceğine işaret etmektedir. Buna göre okul müdürleri mesleki veya örgütsel normlar açısından kabul edilebilir ancak uygulanması veya olası sonuçlarının sorunlu olduğu düşünülen karar durumlarında daha fazla etik değerlendirme yapmaktadır. Politik boyutta yaşanan etik ikilemlere dönük olarak ise özellikle okul dışı baskıya işaret edilmektedir (Gurr & Drysdale, 2012). Okulların açık sistemler olduğu ve bunun bir sonucu olarak dış etkilere açık örgütler oldukları belirtilmektedir. Bu bağlamda okullarda dış ve iç unsurların güç mücadeleleri yaşanabilmekte ve bu durum politik boyuttaki etik ikilemleri açığa çıkarabilmektedir. Okul yöneticilerinin yaşadıkları davranışsal, yapısal ve politik ikilemlere ek olarak Middlewood ve Cardano (2001) yöneticilerin yaşadıkları sistemsel bir ikileme dikkat çekmektedir. Buna göre eğitim sistemi ölçülebilir özelliklere önem verirse ve okullar bu sonuçlara göre başarılı veya başarısız kabul edilirse bu sonuçlara ulaştıran öğretim yöntemi etkili görülecektir. Bu da okul yöneticisinin öğretmen performansını değerlendirmesinde ikileme sebep olmaktadır. Marshall (1992) yöneticilerin yaşadıkları sistemsel etik ikilemlerin kamu eğitiminde yaşanan temel kronik gerilimlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Buna göre yöneticiler bürokratik denetimi sorgulamaktan, hiyerarşik otoriteden, uzmanlaşmadan ve standartlaşmadan kaynaklı etik ikilemler yaşayabilmektedir. Bununla birlikte, Catacutan ve de Guzman (2016) sistemin sunduğu yasalar ile ahlaki anlayışın çatıştığı durumların yöneticilerin etik ikilem yaşamasına neden olan temel çatışmalardan biri olduğuna işaret etmektedir.

Okulun günlük rutini içinde okul yöneticileri kadar öğretmenler de çeşitli etik ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Okulun kültürel rolü, toplumun beklentileri, öğretmenlerin uzmanlığı ve öğrencilerin giderek çeşitlenen ihtiyaçları okullarda çeşitli gerilimlere neden olmakta (Bateman, 2012) ve gerilimler içinde öğretmenler çok sayıda ve çeşitlilikte ikilemler yaşamaktadır (Shapira-Lishchinsky, 2009). Davranışsal boyutta öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler konusunda öğretmenleri ikilemlerle karşı karşıya bırakan çatışmaların en çok öğretmen ve veliler arasındaki ilişkilerde ortaya çıktığına işaret etmektedir. Buna göre öğretmenler velilerin bazı eylemlerinin çocuğunun yararına olmadığını velilere iletirken ikilem yaşamaktadır. Öğretmenler velilerle öğrencinin akademik başarısı, evdeki problemleri, okul olgunluğu, dikkat dağınıklığı ve rahatsız edici davranışları gibi konularda konuşmak konusunda çatışmalar yaşamaktadır. Öğretmen veli ilişkisine ek olarak öğretmenlerin diğer öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalar da davranışsal ikilemlere neden olabilmektedir (Husu, 2001). Yapısal boyutta ise öğretmenlerin yaşadıkları ikilemler kurum içi kültürel çatışmalardan kaynaklanabilmektedir. Buna göre

uygulamalar için doğru kuralların eksikliği, öğrenciler için fırsat eşitliği ve öğretmenlerin profesyonel otoritesinin öğretmenleri ikilemde bırakan konulardan oldukları belirtilmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin bazıları örgüt içi veya dışı baskılar ve güç mücadeleleri gibi politik konulardan kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin politik boyutta en çok iltimas konusunda ikilem yaşadıklarına işaret edilmektedir. Bu durum üst düzey yöneticilerin duruma etki etmek için baskı uygulamasını ifade etmektedir. Bu etki girişimleri öğretmenlerin felsefesini, bakış açısını ve bilgisini küçümsemektedir (Dowd, 2012). Bununla birlikte politik boyutta etik dışı uygulama konusundaki yönetsel baskılar da öğretmenlerin etik ikilem yaşamasına neden olabilmektedir (Helton & Ray, 2009). Shapira-Lishchinsky'nin (2009) araştırma sonuçları ise öğretmenlerin sistemsel boyutta resmî yasaların önemsenmesi ve yasalara bağlı kalınması, adil süreç ve adil çıktılar, özerklik ve eğitim politikaları konularında çok sayıda ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemleri betimleyen araştırmaların yanı sıra ikilemlerle baş etme stratejilerini ele alan bazı araştırmalar da bulunmaktadır (Husu, 2001; Maslovaty, 2000; Millerborg & Hyle, 1991; Pontiff, 2007; Roche, 1997). Okul yöneticilerinin yaşadıkları ikilemlere yönelik bir araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler ikilemde kaldıklarında kaçınma, ahlak kurallarını görmezden gelme, otoriteye boyun eğmeme ve kendi kişisel etik değerlerine uygun karar verme davranışlarını gösterebilmektedir (Roche, 1997). Millerborg ve Hyle (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri etik ilkeler ile yasalar çatışmadığında uygun kararları verebilmektedir. Buna ek olarak söz konusu araştırmanın sonuçları etik ilkeler ile yasaların çatıştığı durumlarda okul yöneticilerinin etik ancak yasal olmayan kararları yasal ancak etik olmayan kararlara göre anlamlı şekilde daha fazla tercih ettiklerine işaret etmektedir. Pontiff (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre ise okul yöneticileri etik ikilemleri daha önceki etik sosyalleşmelerine dayanarak çözmektedirler. Öğretmenlerin ikilemlerle başa çıkma stratejileri ikilemin bağlamına ve öğretmenin kişisel inanç sistemine göre farklılıklar göstermekle birlikte öğretmenler önem sırasına göre ikilemin tam olarak üzerinde durmak, ikilemin kısmen üzerinde durmak, diyalog, ikilemi okulda başka bir yetkiliye devretmek, tek taraflı karar vermek, olayı veliye devretmek ve kaçınma stratejilerini kullanmaktadırlar (Maslovaty, 2000). Husu'nun (2001) gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları ise öğretmenlerin ikilemin bağlamına göre farklılık göstermekle birlikte müzakere, taviz vermeme, durumu yeniden değerlendirme ve tartışma gibi stratejileri kullandıklarına işaret etmektedir.

Bahsi geçen araştırmalar okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin sıklıkla ve geniş bir yelpazede etik ikilemler yaşadıklarına işaret etmektedir. Çeşitlilik gösteren bu ikilemlere okul yöneticileri ve öğretmenler farklı araçlarla cevap vermeye çalışmaktadır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin birey ve örgüt üzerinde bazı sonuçları olmaktadır. Bu bağlamda örgütün işleyişi üzerinde etkileri olabilen etik ikilemlerin araştırılması ve etik ikilem yaratan durumların ortadan kaldırılması önemli görülebilir.

Etik İkilem Kavramı ve Yapısı

Günlük kullanımda ikilem, paradoks ve etik ilkem kavramları genellikle birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bunların arasında analitik olarak önemli farklılıklar bulunmaktadır. İkilem birden fazla alternatif arasından birinin seçilmesi gereken durumu ifade etmektedir. Paradoks ise bunun tam tersi bir anlam taşımaktadır. Paradoks durumu alternatifler arasında seçim yapılamaması anlamına gelmektedir. Paradoks durumunda iki belirgin çelişkili düşünce aynı anda birlikte işe yaramakta veya yaramamaktadır (Storey & Salaman, 2009). Etik ikilem kavramı ise hem ikilem hem de paradoks kavramlarından belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Bir durumun etik ikilem olarak isimlendirilebilmesi için değer çatışması yaratan iki değer durumunun da doğru olarak algılanması gerekmektedir (Kidder, 1995). Etik ikilemler doğru ve yanlış ilkelerin kendi içlerinde aynı anda birbirleriyle çatışabildiği rasyonel ötesi düzeyde gerçekleşen değer çatışmalarıdır. Etik ikilemler aynı derecede gerekliliğe sahip fakat karşılıklı olarak birbirini dışlayan durumlarda ortaya çıkmaktadır (Roche, 1997). Bununla birlikte başka bir tanıma göre etik ikilemler amaçlanan eylem şekli için hem amaç yönünde hem de amaç karşısında ahlaki düşüncenin bulunduğu çıkmazlar olarak tanımlanmaktadır (Donagan, 1996).

Etik ikilemlerin temelinde değer çatışmalarının olduğu belirtilmektedir (Ehrich, Kimber, Millwater, & Cranston, 2011; Reeves & Jones, 1993). Bununla birlikte etik ikilemlerin temelinde yatan değer çatışmalarını dolayısıyla etik ikilemleri ortaya çıkaran bazı kritik olaylar bulunmaktadır. Cranston ve diğerleri (2004) etik ikilemleri ortaya çıkaran ve etkileyen kuvvetler, etik ikilem sürecinin özellikleri, etik ikilemlerin ortaya çıkışı ve çözümündeki dinamiklere yönelik kapsamlı bir model sunmaktadır. Bu model beş ana bölümden oluşmaktadır. Birincisi etik ikilemi tetikleyen kritik olay ya da sorundur. Bu bölüm etik ikilemi açığa çıkarmaktadır. İkincisi her biri kritik olayı kendi yargısı veya temelinden izah etme kapasitesine sahip bir dizi güç kümesidir. Bu güçlerin rekabetinden kaynaklanan gerilimler olabilmekte ve bu güçlerin her biri etik ikilem üzerinde aynı derecede etkiye sahip olmayabilmektedir. Birbirine mücadele eden mesleki etik, yasal konular, politikalar, örgüt kültürü, kurumsal bağlam, kamu çıkarı, toplum ve topluluk, global bağlam, politik çerçeve, ekonomik ve finansal bağlam ve isimsiz güçler olmak üzere dokuz güç bulunmaktadır. İsimli güçler şu anda belirlenemeyen ve gelecekte ortaya çıkabilecek güçleri ifade etmektedir. Üçüncü basamakta etik ikilem oluşmakta ve dördüncü basamakta bireyler kararlar almaktadır. Beşinci basamakta ise karar sonucunda bireylerde, örgütte ve toplulukta bazı etkiler gözlenmektedir. Bireysel düzeyde karar sonucunda hem okul içinde hem de okul dışında kişinin itibarına ilişkin algı etkilenebilmektedir. Stresli sonuçların ortaya çıktığı durumlarda kişinin kariyeri de bu durumdan etkilenebilmektedir. Örgüt düzeyinde okulun itibarı içinde bulunduğu daha geniş toplulukta etkilenebilmektedir. Kararın okul topluluğuna da önemli yansımaları olabilmektedir. Topluluk düzeyinde ise geniş ölçekte okula ilişkin algı etkilenebilmektedir.

Etik ikilem sürecine ilişkin bir başka modeli Trevino (1986) sunmaktadır. Buna göre bireyler etik ikilemlere bireyin ahlaki gelişim aşamasında belirlenmiş olan bilişlere göre tepki göstermektedir. Bireyin bilişsel ahlaki gelişim aşaması bireyin etik ikilemler hakkında nasıl düşündüğünü ve duruma ilişkin doğru ve yanlış değerlendirmesini belirlemektedir. Bununla birlikte doğrular ve yanlışlar hakkındaki bilişler etik karar verme davranışını açıklamak veya tahmin etmek için yeterli değildir. Buna ek olarak bireysel ve durumsal değişkenler bilişsel bileşen ile etkileşime girerek bireyin etik ikilem karşısında nasıl davranacağını belirlemektedir. Bireyin eylem üzerindeki doğru ve yanlışla ilişkin bilişini etkileme olasılığı olan ego gücü, alan bağımlılığı ve kontrol odağı olmak üzere üç ayrı değişken öngörülmektedir. Anlık iş bağlamı ve geniş örgüt kültüründen doğan durumsal faktörler de biliş-davranış ilişkisinde aracı değişken rolü üstlenmektedir. Bunlar örgütün normatif yapısını, başkalarına başvurmayı, otoriteye itaati, sonuçların sorumluluğunu, destek koşullarını ve diğer baskıları içermektedir. Sonuç olarak da işin karakteristiği ve örgüt kültürünün ahlaki içeriği bireyin ahlaki gelişimini etkileyebilmektedir. Aroskar'ın (1980) sunduğu modele göre etik ikilemi yapılandırma süreci açıklama, karar ve eylem şeklinde gerçekleşmektedir. Buna göre etik ikilemler durumsal gerçekler, karar verme soruları ve altta yatan etik teoriler olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler zaman ve değer sistemleri bağlamında değerlendirilmektedir.

Etik ikilemlerin yapısına yönelik bahsi geçen modeller farklı yaklaşımlar sunmaktadır. Bununla birlikte bahsi geçen modellere dayalı olarak etik ikilemlerin yapısının etik ikilemi tetikleyen olaylar, etik ikilem karşısında karar almayı etkileyen faktörler, karar ve bu kararın örgüt ve birey düzeyinde etkilerinden oluştuğu ifade edilebilir. Okullar değerler yönünden zengin, çok paydaşlı, toplumsal dinamiklerden etkilenen ve toplumsal dinamikleri etkileyen karmaşık örgütlerdir. Bu bağlamda okullarda etik ikilemleri tetikleyebilecek pek çok olayın yaşanabileceği söylenebilir. Yöneticiler ve öğretmenler etik ikilemlerle karşılaştıklarında mesleki etik anlayışları, değer sistemleri, yasalar, okul yapısı, okul kültürü, zaman ve diğer kişisel ve durumsal değişkenler kararlarında rol oynayabilir. Yöneticiler ve öğretmenler etik ikileme dönük karar aldıklarında bu karar yasal/yasal olmayan, etik/etik olmayan, değerlere uygun/değerlere uygun olmayan veya okul kültürüne uygun/okul kültürüne uygun olmayan nitelikte olabilir. Bununla birlikte karar ne olursa olsun birey ve örgüt düzeyinde bazı etkiler gözlenebilmektedir.

Daha önce yapılmış araştırmalar okullarda yöneticilerin akademik konular, disiplin sorunları, öğretmenlerin performansları, grup kararları, nepotizm, öğrenci hakları, öğretmen hakları, üst yönetimin baskısı ve sistemsel sorunlar gibi pek çok konuda ikilemler yaşadıklarına işaret etmektedir (Catacutan & de Guzman, 2016; Cranston et al., 2006; Denig & Quinn, 2001; Norberg & Johansson, 2007).

Öğretmenlerin ise öğrenciye ilişkin konuların velilere aktarılması, denetim, öğretmenlerin öğrencilerle ilgili konulardaki fikir ayrılıkları, kural eksiklikleri, fırsat eşitliği, otorite, öğrenci iyi oluşu, örgütsel gereksinimler, yasalar ve adalet gibi konularda ikilemler yaşayabildikleri belirtilmektedir (Bateman, 2012; Husu, 2001; Shapira-Lishchinsky, 2009). Yöneticilerin ikilemlerle karşılaştıklarında kaçınma, ahlak kurallarını görmezden gelme, otoriteye boyun eğmeme ve kendi kişisel etik değerlerine uygun karar verme gibi baş etme stratejilerini kullandıkları (Millerborg & Hyle, 1991; Roche, 1997) öğretmenlerin ise ikilemin tam olarak üzerinde durmak, ikilemin kısmen üzerinde durmak, diyalog, ikilemi okulda başka bir yetkiliye devretmek, tek taraflı karar vermek, olayı veliye devretmek, taviz vermemek, müzakere, tartışma ve kaçınma stratejilerini kullandıkları belirtilmektedir (Husu, 2001; Maslovaty, 2000). Başka bir anlatımla ilgili alanyazın okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin geniş bir yelpazede ikilemler yaşadıklarına ve bu ikilemlere karşılık geniş ölçekli baş etme stratejileri kullandıklarına işaret etmektedir. Bununla birlikte ikilemler konusunda hemfikir olunan nokta ikilemlerin temel kaynağıdır. Buna göre ikilemlerin temelinde değer çatışmaları yatmaktadır. Yönetici veya öğretmen olduğuna bakılmaksızın kişinin değer seti içinde bulunduğu durum ile çelişiyorsa kişi etik ikilem yaşamaktadır.

İlgili alanyazında okul yöneticilerini ve öğretmenleri etik ikilemlere sürükleyen en önemli değişkenlerden birinin eğitim sisteminin çıktı olarak neyi ödüllendirdiği ile ilgili olduğu görülmektedir (Middlewood & Cardano, 2001). Daha çok akademik başarıyı teşvik eden ya da pekiştiren bir eğitim sisteminin sınavlarda başarılı olmayı sağlayacak araç, yöntem ya da süreçleri daha gerçekçi ve makul göstereceği düşünülebilir. Bu anlamda okullarda Milli Eğitim Temel Kanununda belirtilen beden, zihin, ruh, duygu ve ahlak bakımından dengeli bireyleri yetiştiren bütüncül bir eğitim sistemi ya da öğretim süreçleri yerine daha çok merkezi sınav sisteminin gerektirdiği becerilerin daha fazla önemsendiği bir sürecin yaşanması söz konusudur. Bu durumda okullar değer, tutum, kişilik gelişimi ya da erdemli birey yetiştirme amacı ile sınava öğrenci hazırlama baskısı arasında güçlü bir etik ikilem yaşayabilir. Okulların böyle bir etik ikilem karşısında nasıl bir tutum sergilediği ya da nasıl bir denge oluşturmaya çalıştığı merak konusudur. Bu araştırmanın bulguları okulların sınav baskısı ve değer eğitimi bağlamında yaşadığı ikilemleri de ortaya koyması bakımından önemli görülebilir. Bu nedenle, araştırma kapsamında sınav baskısının yoğun şekilde yaşandığı ortaokullar örneklem olarak alınmıştır. Bununla birlikte örgütlerde bireylerin etik ikilem yaşamasının kişi ve örgüt düzeyinde sonuçları olmaktadır. Etik ikilem yaşamının bireylerin olumsuz duygular yaşamasına neden olduğu belirtilmektedir. Bu durum motivasyon, bağlılık ve performans bağlamında önemli görülebilir. Bu çalışmada Türk kültüründe ortaokullardaki yöneticilerin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler, etik ikilemlerin kaynakları ve bu ikilemlerle baş etme stratejileri konu edinilmiştir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı resmî ortaokullarda okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yaşanan etik ikilemler ve nedenleri ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu etik ikilemlerle baş etme stratejilerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel ikilemlerin nedenlerini ya da kaynaklarını nasıl açıklamaktadırlar?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenler karşılaştıkları davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel ikilemlerle baş etmede ne tür stratejiler kullanmaktadırlar?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmada okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin belirlenmesi ve bu ikilemlere ilişkin derinlemesine bilgi edinilmesi, ikilemlerin nedenlerinin ve müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin bu ikilemlerle baş etmede kullandıkları stratejilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır.

Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini 10 okul müdürü, 10 müdür yardımcısı ve 10 öğretmen oluşturmuştur. Katılımcıların bazı değişkenlere göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.
Katılımcıların Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı.

Görev	Cinsiyet		Yaş			Kıdem			Okuldaki hizmet süresi			Toplam
	Kadın	Erkek	23-35	36-48	49+	1-10	11-20	21+	1-5	6-10	11+	
Öğretmen	5	5	4	5	1	2	7	1	8	2	-	10
Müdür yardımcısı	3	7	4	4	2	4	4	2	8	1	1	10
Okul müdürü	3	7	2	4	4	1	4	5	9	1	-	10

Araştırmada katılımcıları belirlemek amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Katılımcılardan çeşitli etik ikilemlerle karşılaşabilecek kadar o okulda çalışmış olmaları beklenmektedir. Buna göre katılımcıların belirlenmesinde temel alınan ölçüt en az bir yıldır buldukları okulda çalışıyor olmalarıdır. Buna ek olarak katılımcılar belirlenirken katılımcıların cinsiyet ve kıdem gibi değişkenler açısından çeşitlilik göstermesi planlanmıştır. Bununla birlikte katılımcılar Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan okul müdürlerinden, müdür yardımcılardan ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcılar belirlenirken görev yaptıkları okulların sosyo-ekonomik açıdan çeşitlilik göstermesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca katılımcılar görev türlerine göre farklı okullardan seçilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Okul müdürlerine, müdür yardımcılara ve öğretmenlere sunulan yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcıların sahip oldukları değer sistemleri hakkında bilgi edinilebilecek sorulara ve davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel boyutlarda yaşanan ikilemler hakkında derinlemesine bilgi edinilebilecek sorulara yer verilmiştir (örnek soru: Siz bir öğretmen olarak etik ikilem kavramını nasıl tanımlarsınız? Size göre bu kavram nasıl açıklanabilir?). Buna ek olarak davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel boyutlarda etik ikilem senaryoları yaratılarak (örnek senaryo: Bir meslektaşınızın derslerde yeterince iyi performans göstermediğini düşünüyorsunuz. Değerleriniz ve mesleki etik anlayışınız açısından bu duruma müdahil olmak istiyorsunuz ancak yine değerleriniz açısından meslektaşınızla ilişkilerinizin kötüleşmesini istemiyorsunuz. Bu etik ikilemin çözümünde nasıl bir yol izlersiniz?) katılımcıların etik ikilemlerle baş etmede kullandıkları stratejilerin belirlenmesi sağlanmıştır.

Görüşme formunun hazırlanma sürecinde ilgili literatüre ve alan akademisyenleri ile farklı okullarda görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler ile görüşmelere dayalı olarak soru havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu alan uzmanlarının, ölçme uzmanlarının ve anlam açısından Türkçe alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formu hakkında, çalışma grubuna girmeyen ve farklı okullarda görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri alınarak kapsam açısından geçerliği sağlanmıştır. Son hali verilen görüşme formunda ana soruların yanında, sorunun anlaşılmadığı ya da yanlış anlaşıldığı durumlarda, gerektiğinde kullanılmak üzere katılımcıların fikirlerini daha iyi organize edebilmeleri amacıyla sonda tipi sorular da kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda verilerin, verilerin analizinin ve sonuçlarının inanılır ve güvenilir olmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Araştırmanın güvenilirliği bağlamında yapılan görüşmelerde katılımcıların rahat hissetmesini sağlamak amacıyla görüşme süresi mümkün olduğunca uzun tutulmaya çalışılmış ve katılımcılarla görüşmeye başlamadan önce bir süre araştırma konusu dışındaki konularda sohbet edilmiştir. Bununla birlikte görüşmeler hem yazılı hem de sesli olarak kayıt altına alınmış ve katılımcılara ses kayıtlarının sadece araştırmacı tarafından ve bu çalışma için kullanılacağına taahhüdü verilmiştir. Bununla birlikte bulgular verilirken katılımcıların ifadeleri doğrudan

kendi cümleleriyle sunulmuştur. Bu çalışmada iç geçerliğin sağlanması için her görüşme araştırmacı tarafından yapılmış, detaylı notlar tutulmuş ve görüşmeler aynı ortamda yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Dış geçerliğin sağlanması için ise veriler kategorilere ayrılmış, açık ve anlaşılır bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır. Dış geçerliğin sağlanması amacıyla katılımcılar belirlenirken katılımcıların cinsiyet, yaş, kıdem ve branş bakımından çeşitli olmasına ve katılımcıların görev yaptıkları okulların buldukları bölgelerin sosyoekonomik açıdan farklı olmasına dikkat edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların görev yaptığı Ankara ili kişi başına yıllık 60249 TL ortalama geliri bulunan, öğretmen başına 14 öğrencinin ve şube başına 25 öğrencinin bulunduğu bir ildir (TÜİK, 2020).

Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formlarından elde edilen veriler öncelikle temalara göre gruplandırılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin etik ikilem yaşama nedenleri ve baş etme stratejileri için kuramsal temalar, etik ikilemlerin tanımlanması ve etkin yönetimine dönük öneriler için görüşmelerden elde edilen verilere dayalı temalar oluşturulmuştur. Veriler bu temalar doğrultusunda katılımcıların doğrudan ifadelerine de atıf yapılarak yorumlanmıştır.

Bulgular

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Etik İkilem Yaşama Nedenlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara “Okulda etik ikilem yaşamanıza neden olan durumlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin cevapları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Etik İkilem Yaşama Nedenleri.

Boyutlar	İkilemler	Katılımcılar	n
Davranışsal	Öğretmenlerin talepleri	M ₂ , M ₄ , M ₆ , M ₇ , M ₁₀	5
	Velilerin talepleri	M ₅ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀	4
	Öğrenci disiplininin sağlanması	M ₆	1
	Öğrencilerin talepleri	M ₅	1
	Öğretmenlerin öğrencilere karşı kırıcı davranışları	M ₃	1
Yapısal	Okula maddi finansman sağlama	M ₂ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀	6
	Okul kurallarının uygulanması	M ₅	1
	Okulun fiziksel imkânlarının iyileştirilmesi	M ₁₀	1
Politik	Üst yönetimin talepleri	M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₇ , M ₈ , M ₉	6
	Kamu bilgi edinme portalları	M ₂ , M ₃	2
Sistemsal	Merkezi sınavlar	M ₅ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₉	5
	Yardımcı yayınlar	M ₁ , M ₄	2
	Yasalar ve resmi yazılar	M ₁ , M ₆	2
	Müfredat	M ₁	1
	Öğretmenlerin nöbet görevleri	M ₅	1
	Okul müdürlerinin görevlendirme sistemi	M ₈	1
	Mesleki gelişim olanakları	M ₉	1
İkili eğitim	M ₁₀	1	

Okul müdürlerinin etik ikilem yaşama nedenlerine ilişkin tablo incelendiğinde okul müdürlerinin davranışsal boyutta önem sırasına göre öğretmenlerin talepleri, velilerin talepleri, öğrenci disiplinin sağlanması, öğrencilerin talepleri ve öğretmenlerin öğrencilere karşı kırıcı davranışlarından kaynaklanan etik ikilemler yaşadıkları görülmektedir. Yapısal boyutta ise okul müdürleri okula maddi finansman sağlama, okul kurallarının uygulanması ve okulun fiziksel imkânlarının iyileştirilmesi konularında etik ikilemler yaşamaktadır. Bununla birlikte okul müdürleri politik boyutta üst yönetimin taleplerinden ve

kamu bilgi edinme portallarından kaynaklanan etik ikilemler yaşamaktadır. Merkezi sınavlar, yardımcı yayınlar, yasalar ve resmi yazılar, müfredat, öğretmenlerin nöbet görevleri, okul müdürlerinin görevlendirilme sistemi, mesleki gelişim olanakları ve ikili eğitim konuları da okul müdürlerinin sistemsel boyutta etik ikilemler yaşamasına neden olmaktadır. Okul müdürlerinin etik ikilem yaşama nedenlerine yönelik boyut sıralamasına göre M_6, M_2, M_1 ve M_8 'in görüşleri aşağıda verilmiştir:

M_6 : (...) Öğretmenlerin talepleri konusunda da çok fazla ikilem yaşıyorum. En çok da ders programı konusunda. Öğretmenlerin önceliği ister istemez kendi özel hayatları ve kendi çocukları. Okuldaki çalışmasını öncelik yapmıyor. Maalesef okulu öncelik yapan çok nadirdir. Bir de öğretmenler kendi isteklerini net olarak ortaya koyamıyor. Başkalarının isteklerine göre istekte bulunuyor. Öğretmenin programı istediği gibi olsun istiyorum ama bir yandan da olmuyor. Çıkmaz yaşıyorum (...) Diğer ikilem konusu da izin konusu. İzin konusunda yasa da belirtilen mazeret izinleri var. O gün öğretmen arkadaşın geleme durumu var. Bir işi çıkıyor, bir şeyi çıkıyor. Yasaya göre olsa izin veremeyeceksin ama vermediğin zaman da öğretmenin motivasyonu azalacak, ister istemez okuldan soğuyacak (...).

M_2 : (...) Ortaokulların en büyük sıkıntısı ekonomik sıkıntılar. Eğitim öğretimden ziyade uğraşmamız gereken bir alan. Eğitimin kalitesinin, akademik başarının artırılması ile öğrencilerin eğitilmesine zaman harcamakla, okulun temizlik, hizmetli sorunu, para bulma telaşına zaman ayırmak ikilem yaratıyor. Velilerden para isteyemiyoruz. Dolaylı yollardan bunu nasıl çözeriz diye düşünüyoruz. Kermesler yapıyoruz. Eğitim ile alakası olmayan işler yapıyoruz. Benim öğretmenim köfte yapıyor, döner satıyor, su satıyor, çekiliş için hediye arayışına giriyor. Bilet satıp okula gelir elde etme telaşına düşüyor. Bu bizim işimiz değil. Para bulmakla, işimiz olmayan şeyleri yapmak ikilem yaratıyor. Öğretmenlerin öğrenciye nasıl daha iyi ders anlatırım, öğrencilerin başarısını nasıl arttırırımı düşünmesi gerekiyor. Burada bir ikilem yaşıyorum (...).

M_1 : (...) Bazen ilçeden bir yazı geliyor. Buraya katılacaksınız diyor. Bir davet veya toplantı veya etkinlik oluyor, katılmak istemiyorum. Uygun bulmadığım toplantılar oluyor. Ama konum itibariyle makam gereği katılmak zorunda kalıyorum. Bazen emir kulu misali oluyor. Bazen hoşuma gitmese de katılmak zorunda kalıyorum. Katılmadığın zaman çatışmalar oluyor. Yapmadığın zaman sanki aykırı davranıyormuşuz gibi konular ortaya çıkıyor (...).

M_8 : (...) MEB TEOG için deneme sınavları yapılmayacak diyor. Ama diyor ki başarı göstereceksin. Bir öğrencinin başarısını görmede sadece öğretmenin yaptığı yazılılar, ders içi performans notları yeterli değildir. Bunun için ister istemez başka arayışlara girmeniz lazım. Ama bir tarafta da devletin koymuş olduğu kurallar var. Bir çatışma yaşıyor musunuz ister istemez yaşıyoruz (...).

Müdür yardımcılarının etik ikilem yaşama nedenleri Tablo 3'te özetlenmiştir. Tablo 3 incelendiğinde müdür yardımcılarının davranışsal boyutta okulda kişisel ilişkilerin sürdürülmesi, velilerin talepleri, öğretmenlerin talepleri ve öğrenci disiplinin sağlanması konularında etik ikilemler yaşadıkları görülmektedir. Okula maddi finansman sağlama, okul kurallarının uygulanması ve okul müdürü tarafından alınan kararların müdür yardımcılarının yapısal boyutta etik ikilemler yaşamasına neden olduğu görülmektedir. Politik boyutta ise üst yönetimin talepleri ve kamu bilgi edinme portalları müdür yardımcılarının etik ikilem yaşamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte sistemsel boyutta merkezi sınavlar, zümre toplantıları ve müfredat konuları müdür yardımcılarının etik ikilemler yaşamalarına neden olmaktadır. Müdür yardımcılarının etik ikilem yaşama nedenlerine yönelik boyut sıralamasına göre Y_8, Y_2, Y_{10} ve Y_3 'ün görüşleri aşağıda verilmiştir:

Y_8 : (...) Geçen bir okulda bir soruşturma yaşanmış. Öğretmenin biri tahlil sonuçlarını almak için yarım saat izin istemiş. Hocam rapor getir mi diyeceksin. İzin vereceksin. Bir okula gidiyorlar bir de soruşturmalık oluyorlar. Şimdi siz izin vereceksiniz. Yönetmeliğe aykırı mı evet. Şimdi siz öğretmeni yok yazmadınız ya ek dersini de yazdınız. Geliyorlar diyorlar ki müdür buna izin vermiş. Bir de ücret de vermiş. Bir de böyle olaylar olmuş. Bundan sonra bakanlık müfettişi bana bu konuyla ilgili böyle bir olay oldu ne olacak diyor. Bizim mesleğimiz ateşten gömlek diyor. Buradan iki şey çıkarabilirsin diyor. Öğretmen gelmiş izin vereceksiniz diyor. Ama diyor izin verirken bunu göze almış olacaksın diyor. O zaman ben bundan sonra direkt yönetmelik duvarını öreceğim. Bir dakika da geç gelseniz rapor

getireceksiniz mi diyeceğim yoksa devam mı edeceğim. Bana sorarsan diyor kimse için fedakârlık yapma diyor. Ama bunu sana söylerken ben de bunu yapmıyorum diyor (...).

Tablo 3.

Müdür Yardımcılarının Etik İkilem Yaşama Nedenleri.

Boyutlar	İkilemler	Katılımcılar	n
Davranışsal	Kişisel ilişkilerin sürdürülmesi	Y ₂ , Y ₃ , Y ₈ , Y ₁₀	4
	Velilerin talepleri	Y ₄ , Y ₆ , Y ₈	3
	Öğretmenlerin talepleri	Y ₈ , Y ₉	2
	Öğrenci disiplininin sağlanması	Y ₃ , Y ₉	2
Yapısal	Okula maddi finansman sağlama	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₅ , Y ₉ , Y ₁₀	6
	Okul kurallarının uygulanması	Y ₂ , Y ₃ , Y ₇	2
	Okul müdürü tarafından alınan kararlar	Y ₄ , Y ₆	2
Politik	Üst yönetimin talepleri	Y ₈ , Y ₁₀	2
	Kamu bilgi edinme portalları	Y ₃	1
Sistemsal	Merkezi sınavlar	Y ₁ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₅ , Y ₇ , Y ₈ , Y ₁₀	7
	Zümre toplantıları	Y ₁₀	1
	Müfredat	Y ₅	1

Y₂: (...) Ya kermes adı altında bir şeyler toplanmaya çalışılıyor ya da aidat velilerin bağışlarıyla bir şeyler toplanmaya çalışılıyor. Bir kararsızlık oluyor. Mesela kermes olayında daha çok bu işin sorumluluğunu öğretmenler yükleniyor. Öğretmenlerin görüşü alınıyor böyle bir şey yapılıp yapılmaması konusunda. O da her zaman tüm öğretmenler olumlu bakmıyor. Onları razı etmek de sıkıntı oluyor. Bunları da düşünüyorsun. Yapalım derken de git gel yaşıyorsun. Çok fazla uğraşmaya rağmen çok fazla getirisi olmayabiliyor. Bir de bunun günler öncesinden planlamasının yapılıp çalışılması biraz sıkıntıya sokuyor (...).

Y₁₀: (...) Şu yarışmaya katılın diyor. Mesela şu an A yerine yardım toplamamız isteniyor. Bu benim işim olmamalı. Bu bir okulun işi olmamalı. Okul sadece eğitim öğretimle uğraşmalı. İnsanlar siyasi olarak da algılıyor. Siz şimdi bunun bir resmi yazı olduğunu, yukarıdan geldiğini anlatamıyorsunuz. Bizim işlerimiz bu şekilde yürür. Yukarıdan bir yazı gelir siz iyi kötü yapmak zorundasınız. Orada siyasi görüşe bakılmaz. Ama insanlar öyle algılamıyor. Önce bir ikna etmeniz gerekiyor karşı tarafı. Yarışmalar mesela. Belli bir grubun yarışması. O da siyasi algılanıyor. Öğretmen diyor ki bu siyasi bir kuruluş. Diğer taraftan da baskı geliyor siz okul olarak katılacaksınız diyor. Siz ne yapıyorsunuz işinizi bırakıp karşı tarafı ikna etmeye çalışıyorsunuz (...).

Y₃: (...) Öğretmenler arasında en çok konuşulan konulardan biri TEOG. Not anlamında bir desteğimiz olmalı. Bu çocuk 85'ten beş alacağına 95'ten beş alsın. Biraz bu anlamda telkinde bulunan arkadaşlar vardır. Bunu en çok matematik, fen öğretmenleri yapar. Onlar daha bilinçlidir açıkçası. Şimdi hepimizin çocuğu özel okulda okuyor. Arkadaşların da öyle. Benim oğluma bütün derslerden yüz vermişler diyor. Hepsi yüz alabilirken diyor, hepsi de yüzlük değilken neden benim çocuğum almasın diyor. TEOG'la ilgili en çok yaşadığımız ikilem çocuklara 85 yerine 100 verilsin mi yoksa hak ettiği not buydu böyle kalsın mı. Şimdi çocuklar dershane, özel okul, özel ders gibi çok farklı imkânlarla sahip çocuklarla yarışıyor. Burada çocuk okula zor geliyor. Burada karnını doyurup gelmesi bile bir artı (...).

Öğretmenlerin etik ikilem yaşama nedenleri Tablo 4'te özetlenmiştir. Öğretmenlerin etik ikilem yaşama nedenlerine ilişkin tablo incelendiğinde davranışsal boyutta öğrenci başarısının değerlendirilmesinin, diğer öğretmenlere olumsuz davranışlarının bildirilmesinin, öğrenci disiplinin sağlanmasının, velilerin taleplerinin, öğrencilerin olumsuz davranışlarının velilere bildirilmesinin, öğrencilerin gizli bilgilerinin paylaşılmasının ve öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerindeki farklılıkların öğretmenlerin etik ikilem yaşamalarına neden olduğu görülmektedir. Okul yönetiminin aldığı kararlar, okula maddi finansman sağlama ve okul yönetiminin tutarsız ve adaletsiz uygulamaları öğretmenlerin yapısal boyutta etik ikilemler yaşamalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte öğretmenler politik boyutta üst yönetimin talepleri ve öğretmenler arası gruplaşmalardan kaynaklanan etik ikilemler

yaşamaktadır. Sistemsel boyutta ise not ve dersin işlenişi bakımından merkezi sınavlar, içerik ve yoğunluk bakımından müfredat ve hizmetiçi ve lisansüstü eğitim bakımından mesleki gelişim olanakları öğretmenlerin etik ikilem yaşamasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin etik ikilem yaşama nedenlerine yönelik boyut sıralamasına göre Ö₆, Ö₄, Ö₅ ve Ö₃'ün görüşleri aşağıda verilmiştir:

Tablo 4.
Öğretmenlerin Etik İkilem Yaşama Nedenleri.

Boyutlar	İkilemler	Katılımcılar	n
Davranışsal	Öğrenci başarısının değerlendirilmesi	Ö ₂ , Ö ₃ , Ö ₆ , Ö ₇ , Ö ₈ , Ö ₉ , Ö ₁₀	7
	Öğretmenlere olumsuz davranışlarını bildirme	Ö ₁ , Ö ₅ , Ö ₈ , Ö ₁₀	4
	Öğrenci disiplininin sağlanması	Ö ₃ , Ö ₄ , Ö ₆ , Ö ₁₀	4
	Velilerin talepleri	Ö ₄ , Ö ₆ , Ö ₈	3
	Öğrencilerin olumsuz davranışlarını velilerine bildirme	Ö ₁ , Ö ₂	2
	Öğrencilerin gizli bilgilerinin paylaşılması	Ö ₁₀	1
	Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyindeki farklılıklar	Ö ₈	1
Yapısal	Okul yönetiminin aldığı kararlar	Ö ₁ , Ö ₂ , Ö ₃ , Ö ₄ , Ö ₇ , Ö ₈	6
	Okula maddi finansman sağlama	Ö ₄ , Ö ₇ , Ö ₉ , Ö ₁₀	4
	Okul yönetiminin tutarsız uygulamaları	Ö ₇ , Ö ₉	2
	Okul yönetiminin adaletsiz uygulamaları	Ö ₉	1
Politik	Üst yönetimin talepleri	Ö ₅ , Ö ₁₀	2
	Öğretmenler arası gruplaşmalar	Ö ₃	1
Sistemsel	Merkezi sınavlar (not)	Ö ₂ , Ö ₃ , Ö ₄ , Ö ₅ , Ö ₆ , Ö ₈ , Ö ₉ , Ö ₁₀	8
	Merkezi sınavlar (ders)	Ö ₁ , Ö ₄ , Ö ₅ , Ö ₆ , Ö ₇ , Ö ₈ , Ö ₁₀	7
	Müfredat (içerik)	Ö ₂ , Ö ₃ , Ö ₉ , Ö ₁₀	4
	Müfredat (yoğunluk)	Ö ₄ , Ö ₉	2
	Mesleki gelişim olanakları (hizmetiçi eğitim)	Ö ₇ , Ö ₉	2
	Mesleki gelişim olanakları (lisansüstü eğitim)	Ö ₈	1

Ö₆: (...) Örnek vereyim. Öğrenci çok başarılı. Yazılıya giriyor. Yazılıdan düşük alıyor mesela. Ben şimdi onun yazılısını çok düşük veririm, ben bunu yaşadım, sözlüyü ne kadar yüksek veririm vereyim notu yeterince yükseltiyorum. Ben bu sene seçmeli yazılılarda yaşadım. Seçmelide normalde çocuk istekli olması lazım ama bizim okulda sınıf olarak seçtik. Şimdi çocuk istemediği bir ders seçmiş seçmeli dersinin notunun en aşağı seksen doksandan olması lazım mantiken. Yazılı sınav yaptım, çocuklar elli altmış. O zaman ne yaptım, her birinin puanını onar on beşer puan yükselttim. Çocuk diyelim ki çok zayıf yazılıdan on beş yirmi almış. Okulda kalma olmadığını biliyorum. Şimdi ben bu çocuğu şube öğretmenler kuruluna bıraksam hiçbir anlamı yok. Nasıl olsa geçecek. O yüzden ben o yazılı notunu sözlülerle kırka kırk beşe falan çekiyorum. Bir yandan da çekmemem gerektiğini düşünüyorum. Normalde çocuğun bunu hak etmediğini düşünüyorum ama zaten kalma olmadığı için, sistem zaten bu şekilde olduğu için yukarıya çekiyorum (...).

Ö₄: (...) Okuldaki bazı kurallar kişisel ve bu da benim değerlerimle çatışıyor. Mesela bu belirli gün ve haftalar olayında mesela bazı şeyleri mesela kanser haftası diye bir şey var. Okul idaresi diyor ki bunu yapacağız. Bunu şiirle değil de başka bir şekilde bilinçlendirme adına yapılması gerek. Bunu ben söyledim. Bunu neden yapıyoruz dedim. Bir tane anne ya da bir tane kardeş kız kardeşini kanserden kaybetmiş. Mesela siz orda şiir okurken o çocuk orada kötü şeyler yaşıyor, hissediyor. Kötü duygular yaşıyor. Bana göre yanlış. Yani orada bana göre yanlış olan, benim hiç inanmadığım bir şeyin orada yapılması gerekiyor. O da bana çok ters geliyor. Yani zoraki yapmış oluyorum (...).

Ö₅: (...) Müdürün oğlu sekizinci sınıftaydı. Benim öğrencimdi. Hep en geç sınavı ben yapardım. Çünkü ben okulu erken kapatma taraftarı olamam. Cuma günüydü. Onların futbol takımındalar aynı zamanda. Bir grup öğrencim ödül almaya gidecek. Müdürün oğlu da var içinde. Onlar gittiler ben üçüncü saat ben sınavı yaptım. Onlar girmediler sınavı. Gelince ben onları alırım dedim. Erken gelmişler. Çok iyi bir öğrencim var. Müdür onu çağırıyor ve soruları alıyor. Sonra çocuklardan biri geldi bunu bana söyledi.

Müdürle baya tartıştık. Müdür terbiyesizleşti. Dedim ki salı sınav yapacağım farklı sorularla. Baya benimle uğraştı. Ertesi sene benim eşim Erzurum'daydı. Kızım da TEOG'a hazırlanıyordu. Eşim olmadığı için kızımı ben okula bırakacaktım. Tek bir şey istedim öncelikle sabahçı olmak istedim yapmadı. Birinci saatlerim boş olursa derse geç kalmam dedim. Bana öyle bir program yaptı ki. Birinci saatler dolu, aralar boş ve son saatler dolu. Baskının son noktasını yaşadım ben (...).

Ö₃: (...) Bazı okullarda, özel okullarda notların şişirildiğini düşünüyorum. Ortak sınavların yapılmasının daha objektif olacağını düşünüyorum. TEOG'da notun etkili olması beni baskı altında bırakıyor. Düşük not verdiğim zaman kendimi ihanet etmiş gibi hissediyorum öyle bir ortam var. Baskı var. Öğrencilere illaki kendi branşım için söylüyorum beden eğitiminden bir çocuk kesinlikle 20 alamaz gibi bir olgu var. Ve velilerin okula tepki göstermesine hiçbir idareci set koymuyor. Yani bunu sanki olağan bir hareketmiş gibi karşılıyorlar. Bu konuda asla yanımızda olmuyorlar (...).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etik ikilem yaşama nedenleri Tablo 5'te bütüncül bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 5.
Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Etik İkilem Yaşama Nedenleri

Boyutlar	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	Öğretmen
Davranışsal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Öğretmenlerin talepleri ✓ Velilerin talepleri ✓ Öğrenci disiplininin sağlanması ✓ Öğrencilerin talepleri ✓ Öğretmenlerin öğrencilere karşı kırıkcı davranışları 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kişisel ilişkilerin sürdürülmesi ✓ Velilerin talepleri ✓ Öğretmenlerin talepleri ✓ Öğrenci disiplininin sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Öğrenci başarısının değerlendirilmesi ✓ Öğretmenlere olumsuz davranışlarını bildirme ✓ Öğrenci disiplininin sağlanması ✓ Velilerin talepleri ✓ Öğrencilerin olumsuz davranışlarını velilerine bildirme ✓ Öğrencilerin gizli bilgilerinin paylaşılması ✓ Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyindeki farklılıklar
Yapısal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Okula maddi finansman sağlama ✓ Okul kurallarının uygulanması ✓ Okulun fiziksel imkânlarının iyileştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Okula maddi finansman sağlama ✓ Okul kurallarının uygulanması ✓ Okul müdürü tarafından alınan kararlar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Okul yönetiminin aldığı kararlar ✓ Okula maddi finansman sağlama ✓ Okul yönetiminin tutarsız uygulamaları ✓ Okul yönetiminin adaletsiz uygulamaları
Politik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Üst yönetimin talep ve baskıları ✓ Kamu bilgi edinme portalları 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Üst yönetimin talepleri ✓ Kamu bilgi edinme portalları 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Üst yönetimin talepleri ✓ Öğretmenler arası gruplaşmalar
Sistemsal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Merkezi sınavlar ✓ Yardımcı yayınlar ✓ Yasalar ve resmi yazılar ✓ Müfredat ✓ Öğretmenlerin nöbet görevleri ✓ Okul müdürlerinin görevlendirme sistemi ✓ Mesleki gelişim olanakları ✓ İkili eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Merkezi sınavlar ✓ Müfredat ✓ Zümre toplantıları 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Merkezi sınavlar (not) ✓ Merkezi sınavlar (ders) ✓ Müfredat (içerik) ✓ Müfredat (yoğunluk) ✓ Mesleki gelişim olanakları (hizmetiçi eğitim) ✓ Mesleki gelişim olanakları (lisansüstü eğitim)

Tablo 5’te okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin davranışsal boyutta öğrenci disiplinin sağlanması, yapısal boyutta okula maddi finansman sağlama, politik boyutta üst yönetimin talepleri ve sistemsel boyutta merkezi sınavlar ve müfredat konularında ortak olarak etik ikilemler yaşadıkları görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Etik İkilemlerle Baş Etme Stratejilerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin etik ikilemlerle baş etme stratejileri Tablo 6’da sunulmuştur. Tablo 6 incelendiğinde sonuca dönük olarak okul müdürlerinin genel strateji bağlamında etik ikilemlerin çözümünde en çok tercih ettikleri stratejinin tam çözüm olduğu görülmektedir. Okul müdürlerine yöneltilen senaryolarda ise müdürler davranışsal, politik ve sistemsel boyutlarda en çok tam çözüm stratejisini izlerken yapısal senaryoda en çok kısmen çözüm ve kaçınma stratejilerini izlemiştir. Okul müdürlerinin yarıdan fazlası sürece dönük olarak diyalog ve görüş alma stratejilerini kullandıklarını belirtmiştir. Okul müdürlerine yöneltilen senaryolarda ise müdürler davranışsal, yapısal ve politik boyutlarda en çok diyalog stratejisini kullanırken sistemsel boyutta en çok tek taraflı karar stratejisini kullanmıştır. Etik ikilemlerin çözümüne dönük okul müdürlerinin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Tablo 6.

Okul Müdürlerinin Etik İkilemlerle Baş Etme Stratejileri.

Kategori	Alt kategori	Katılımcı (Genel strateji)	Katılımcı (Senaryolar)			
			Davranışsal	Yapısal	Politik	Sistemsel
Sonuca dönük	Tam çözüm	M ₁ , M ₂ , M ₄ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀	M ₁ , M ₂ , M ₄ , M ₇ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀	M ₇ , M ₁₀	M ₁ , M ₂ , M ₄ , M ₅ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀	M ₂ , M ₅ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀
		Kısmen çözüm	M ₃ , M ₅	M ₃ , M ₆	M ₁ , M ₂ , M ₈ , M ₉	-
Sürece dönük	Kaçınma	-	M ₅	M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆	M ₃	M ₁ , M ₃ , M ₄
	Diyalog	M ₁ , M ₃ , M ₄ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₁₀	M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₆ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀	M ₁ , M ₂ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀	M ₁ , M ₂ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₁₀	M ₆ , M ₈
	Görüş alma	M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₉ , M ₁₀	M ₉	M ₇	M ₉	-
	Tek taraflı karar	M ₃ , M ₅ , M ₇	M ₄	M ₇ , M ₁₀	M ₄ , M ₅ , M ₁₀	M ₂ , M ₅ , M ₇ , M ₁₀

M₂: (...) Ötelemek, duymazlıktan, görmezlikten gelmek çare değil. Okul müdürü olarak çözüm merciiyiz. Bu tür sorunlarla karşılaşan meslektaşlarımızla yani diğer okul müdürleri ile istişare ederiz. Ya benim şöyle bir sorunum var nasıl çözeriz diye istişare edebiliriz. Ya da İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne, oradaki şube müdürlerimize de sorabiliriz. Fikirlerini alabiliriz. Gerekirse inisiyatif alarak, risk alarak çözerim (...).

M₁₀: (...) Kesinlikle ertelemem. (...) Etik ikilemin üzerinde kesinlikle durulması lazım. Bir karar verilecekse bu benim vicdanımı rahatlatmamalı. Eğitim öğretimde de vicdan artık sonuca zarar veriyor. Bu yanlış bir şey. Öğretmen sınava geç geldiğinde, almadığımda öğretmen belki 100 lira kaybedecek ama bu benim vicdanımı rahatsız etmemeli (...).

Müdür yardımcılarının etik ikilemlerle baş etme stratejileri Tablo 7’de sunulmuştur. Müdür yardımcılarının etik ikilemlerle baş etme stratejilerine ilişkin tablo incelendiğinde sonuca dönük olarak okul müdür yardımcılarının genel strateji bağlamında en çok kısmen çözüm stratejisini tercih ettikleri görülmektedir. Müdür yardımcılarında yöneltilen senaryolarda ise davranışsal, politik ve sistemsel boyutlarda en çok kullanılan stratejinin tam çözüm olduğu görülürken yapısal boyutta en çok kısmen çözüm stratejisi kullanılmıştır. Sürece dönük olarak genel strateji bağlamında müdür yardımcılarının tamamı görüş aldıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte müdür yardımcılarının tamamına yakını diyalog stratejisini kullandıklarını ifade etmiştir. Senaryolarda ise müdür yardımcılarının alt boyutların tümünde en çok diyalog stratejisini kullanmıştır.

Tablo 7.*Müdür Yardımcılarının Etik İkilemlerle Baş Etme Stratejileri.*

Kategori	Alt kategori	Katılımcı (Genel strateji)	Katılımcı (Senaryolar)			
			Davranışsal	Yapısal	Politik	Sistemselsel
Sonuca dönük	Tam çözüm	Y ₁ , Y ₃ , Y ₆ , Y ₇	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₅ , Y ₆ , Y ₇ , Y ₈ , Y ₉	Y ₂ , Y ₆ , Y ₇ , Y ₁₀	Y ₁ , Y ₆ , Y ₈ , Y ₉	Y ₁ , Y ₄ , Y ₈ , Y ₁₀
	Kısmen çözüm	Y ₂ , Y ₄ , Y ₅ , Y ₈ , Y ₉ , Y ₁₀	Y ₁₀	Y ₁ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₈ , Y ₉	Y ₂ , Y ₃ , Y ₁₀	Y ₅ , Y ₇ , Y ₉
	Kaçınma	-	-	Y ₅	Y ₅	Y ₂ , Y ₃ , Y ₆
Sürece dönük	Diyalog	Y ₂ , Y ₅ , Y ₈	Y ₁₀	-	Y ₄	-
	Görüş alma	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₅ , Y ₇ , Y ₈ , Y ₉	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₆ , Y ₇ , Y ₉ , Y ₁₀	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₆ , Y ₇ , Y ₈ , Y ₉ , Y ₁₀	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₆ , Y ₉ , Y ₁₀	Y ₁ , Y ₂ , Y ₅ , Y ₇ , Y ₉ , Y ₁₀
	Tek taraflı karar	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₅ , Y ₆ , Y ₇ , Y ₈ , Y ₉ , Y ₁₀	Y ₂ , Y ₃ , Y ₅ , Y ₇ , Y ₈ , Y ₉ , Y ₁₀	Y ₂ , Y ₃ , Y ₈ , Y ₉	Y ₂ , Y ₃ , Y ₉	Y ₅ , Y ₇ , Y ₈

Etik ikilemlerin çözümünde kullanılan stratejilere dönük olarak müdür yardımcılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

Y₅: (...) Bizde olumlu olan şey şu. Eski okuluma müdür hiçbir şey yapmıyor derdim. Tamamen ilçe milli eğitimi arayıp sorardı, üstünden atardı. Ama burada tamamen çözmeye odaklı gidiyoruz. Burada her şey çözüme yönelik. İkilemi tam çözmek ve istişare etmek çok önemli bence. Siz de fikrinizi söyleyeceksiniz ben de söyleyeceğim. Son bir kişinin karar vermesi gereken durumlar oluyor. Burada da okul müdürü son noktayı koyuyor. Karşı taraf da haklı ya da haksız olabilir ama sözünü söylediği için kuruma karşı motivasyonunu kaybetmiyor. Değer gördüğünü hissettirmek önemli bir şey (...).

Y₁₀: (...) Mesela bir sorunla karşılaştığımızda üçümüz bir araya gelip bunu nasıl çözelim, ne diyelim, ortak bir karar alıp bunun öğretmene ya da veliye de böyle olduğunu söyleyelim. Ya da nasıl çözüm bulalım, nereden başlayalım. Bir problem var problemin çözümü şu, bunu nasıl söyleyebiliriz karşıya. Oturup bir karar alıyoruz ve ben diyorum ki şöyle yapalım öbürü diyor ki böyle yapalım. Ortak bir şey bulup öyle karar alıyoruz. Sistemi de suçladığımız çok oluyor. Konu çok önemliyse tabii ki çözüme ulaştırmalıyız, sürekli karşımıza çıkacak bir şeyse eğer. Sürekli önünüze gelen bir şey ben bunu geçiştireyim diyemiyorsunuz çünkü seneye tekrar karşınıza çıkacak. Ama çok önemli bir şey değil de o anlık atlanabilecek bir şeyse atlayabiliyoruz. Arkadaşlarımdan da görüş aldığım oluyor. Sen şunu ne yaptın, bunu ne yaptın gibi. Doğrudan karar verdiğim çok olmuyor (...).

Öğretmenlerin etik ikilemlerle baş etme stratejilerine yönelik bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.*Öğretmenlerin Etik İkilemlerle Baş Etme Stratejileri.*

Kategori	Alt kategori	Katılımcı (Genel strateji)	Katılımcı (Senaryolar)			
			Davranışsal	Yapısal	Politik	Sistemselsel
Sonuca dönük	Tam çözüm	Ö ₁ , Ö ₄ , Ö ₅ , Ö ₆ , Ö ₇	Ö ₄ , Ö ₇	Ö ₁ , Ö ₃ , Ö ₅ , Ö ₆ , Ö ₇	Ö ₁ , Ö ₂ , Ö ₃ , Ö ₄ , Ö ₅ , Ö ₇ , Ö ₈	Ö ₁ , Ö ₄ , Ö ₇ , Ö ₉ , Ö ₁₀
	Kısmen çözüm	Ö ₃ , Ö ₈ , Ö ₉ , Ö ₁₀	Ö ₁ , Ö ₂ , Ö ₅ , Ö ₆	Ö ₂ , Ö ₄ , Ö ₈ , Ö ₉ , Ö ₁₀	Ö ₆ , Ö ₉	Ö ₆ , Ö ₈
	Kaçınma	Ö ₂	Ö ₃ , Ö ₈ , Ö ₉ , Ö ₁₀	-	Ö ₁₀	Ö ₂ , Ö ₃ , Ö ₅
Sürece dönük	Diyalog	-	Ö ₂ , Ö ₅	-	-	-
	Görüş alma	Ö ₁ , Ö ₂ , Ö ₄ , Ö ₅ , Ö ₇ , Ö ₈ , Ö ₉ , Ö ₁₀	Ö ₁ , Ö ₂ , Ö ₄ , Ö ₅ , Ö ₆ , Ö ₇	Ö ₃ , Ö ₄ , Ö ₆ , Ö ₈ , Ö ₁₀	Ö ₁ , Ö ₉	Ö ₄
	Tek taraflı karar	Ö ₁ , Ö ₃ , Ö ₄ , Ö ₆ , Ö ₇ , Ö ₈ , Ö ₉ , Ö ₁₀	Ö ₇ , Ö ₉	Ö ₃ , Ö ₈ , Ö ₉	Ö ₆ , Ö ₈ , Ö ₉	Ö ₇ , Ö ₈ , Ö ₉

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin etik ikilemlerin çözümüne dönük olarak genel strateji bağlamında genellikle tam çözüm ve kısmen çözüm stratejilerini tercih ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlere yöneltilen gerçek yaşam senaryolarında öğretmenler politik ve sistemsel ikilemlerde ikilemleri tam olarak çözerken yapısal boyutta yarı yarıya tam ve kısmen çözmüşlerdir. Davranışsal boyutta ise öğretmenler kısmen çözüm ve kaçınma stratejilerini kullandıklarını belirtmiştir. Sürece dönük stratejilerde öğretmenlerin neredeyse tamamı diyalog ve görüş alma stratejilerini kullandıklarını ifade etmiştir. Gerçek yaşam senaryolarında ise davranışsal ve yapısal boyutta öğretmenler daha çok diyalog stratejisini kullanırken politik boyutta en çok tek taraflı karar ve sistemsel boyutta görüş alma stratejilerini kullanmışlardır. Etik ikilemlerin çözümünde kullanılan stratejilere dönük olarak öğretmenlerin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Ö₂: (...) Türkiye’de biliyorsunuz silsile denilen çok saçma sapan bence, geçirgenliği olmayan bir sistem bürokrasinin ana unsurlarından birisi. Sanırım en çok yaptığımız şey kaçınmak. Bu kaçınmanın ana nedeni de ülkenin yaşadığı olağanüstü şeyler. Adaletle güvensizlik hissi var ve biliyorsun ki seni ölçerken bu insan işini çok iyi yapıyor, mesleğinde çok iyi, ilgiliye göre ölçmeyecekler. Bu adam bizimle çatışma yaşıyor, kendi etik değerlerinde ısrarcı oluyor, o zaman biz bunu bir an önce enterne edelim diyecekler. Bunu bildiğimiz için daha çok kaçınma davranışı var (...).

Ö₄: (...) Kenara koyayım olayı yok. Kendim çözmeye çalışıyorum. Çözemediğim zaman gerekiyorsa konuşuyorum, veliden yardım alıyorum, yöneticilerden yardım alıyorum. Hepsini aşamalı yapıyorum ama öncesinde kendim çözmeye çalışıyorum. Devamsız olan öğrencilerde çözüm benim elimde değil. Ama okul idaresi benden istiyor. Sen bunu yazılı yapacaksın diyor. Çocuk devamsız, üç ay hiç okula gelmemiş ama sen bunu yazılı yap. O zaman ne yapıyorum evet bana göre yanlış ama çocuğu yazılı yapıp olayı kapatıyorum (...).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel boyutlarda etik ikilemler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Okul müdürleri davranışsal boyutta önem sırasına göre öğretmenlerin talepleri, velilerin talepleri, öğrenci disiplinin sağlanması, öğrencilerin talepleri ve öğretmenlerin öğrencilere karşı kırıci davranışlarından kaynaklanan etik ikilemler yaşarken müdür yardımcıları kişisel ilişkilerin sürdürülmesi, velilerin talepleri, öğretmenlerin talepleri ve öğrenci disiplinin sağlanmasından kaynaklanan etik ikilemler yaşamaktadır. Okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin literatür incelendiğinde Howe ve Miramontes (1992) okullarda mesleki ilişkilerin, öğrenci refahı ve mahremiyeti ile ilgili konuların ve velilerle ilgili konuların iç çatışmalara dolayısıyla da davranışsal etik ikilemlere neden olduğuna işaret etmektedir. Ehrich ve diğerleri (2012) dürüst olmayan akademik davranışlar ve öğrencilere yönelik uygunsuz davranışların davranışsal boyutta etik ikilemleri açığa çıkarabildiğine işaret etmektedir. Catacutan ve de Guzman (2016) ise eğitim yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemlerin davranışsal boyutta akademik veya disiplin sorunları nedeniyle öğrencilerin ihraç edilmesi, düşük performans gösteren öğretim elemanlarının işten uzaklaştırılması, kural ihlali yapan öğretim elemanlarının disipline edilmesi konularında yaptırım uygularken açığa çıktığını belirtmektedir. Kirby ve diğerlerine (1992) göre okul müdürleri davranışsal boyutta öğretmen-öğrenci çatışmalarından, okul kurallarına aykırı davranış sergileyen öğrencilere dönük disiplin eylemlerinden ve veli grupları arasındaki olumsuz ilişkilerden kaynaklanan etik ikilemler yaşayabilmektedir. Söz konusu bu araştırmada da okul yöneticilerinin ilgili literatürle benzer etik ikilemler yaşadıkları yorumu yapılabilir.

Öğretmelerin yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin literatürde öğretmenlerin öğrencilerin sırlarının saklanması, diğer öğretmenlerin öğrencilere karşı olumsuz davranışları, velilerin inançları, ayrımcı öğretmen davranışları, öğrencilere karşı merhamet ile tutarlılık arasındaki çatışmalar, okul çalışanlarının şüpheli davranışları, öğrencilerin olumsuz davranışlarının velilere iletilmesi ve diğer öğretmenlerin yetersizlikleri veya ihmalleri karşısında etik ikilemler yaşadıkları belirtilmektedir (Campbell, 2000; Helton & Ray, 2006; Husu, 2001; Pope et al., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011). Bu araştırmanın sonuçları literatürle paralel şekilde öğretmenlerin öğretmenlere olumsuz davranışlarını bildirme, öğrencilerin olumsuz davranışlarını velilere bildirme, öğrenci disiplinin sağlanması, öğrencilerin gizli kalması gereken

bilgilerinin paylaşılması konularında etik ikilem yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Literatürden farklı şekilde bu araştırmanın sonuçları öğretmenlerin öğrenci başarısının değerlendirilmesi, velilerin talepleri ve öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeyleri arasındaki farklılar karşısında etik ikilemler yaşadıklarına işaret etmektedir. Öğretmenlerin öğrenci başarısının değerlendirilmesi ve veli talepleri karşısında yaşadıkları etik ikilemlerin temel nedeninin ortaokuldan liseye geçişte uygulanan merkezi değerlendirme sistemi olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenler görüşmelerde merkezi sınavlarda öğrencilerin aldıkları notların etkili olması sebebiyle öğrenci başarısını değerlendirmede etik ikilem yaşadıklarını ifade etmiştir. Aynı şekilde öğretmenler merkezi sınavlarda okul notlarının etkili olması sebebiyle velilerin çocukları için hak etmedikleri notları talep edebildiklerini ve bu durumun etik ikilem yaşamalarına neden olduğunu ifade etmiştir. Ülkeler arasındaki eğitim sistemlerinde ortaokuldan liseye geçiş sistemlerindeki farklılığın öğretmenlerin yaşadıkları söz konusu etik ikilemlerde farklılığa neden olduğu yorumu yapılabilir. Hazırbulunuşluğa ilişkin olarak PISA 2015 sonuçları Türkiye’de eğitim eşitliği düzeyinin OECD ortalamasının altında olduğuna işaret etmektedir. Yine aynı sonuçlar Türkiye’deki öğrencilerin başarı yönünden heterojen bir yapı gösterdiğine işaret etmektedir (OECD, 2016). Bu bağlamda Türkiye’de aynı sınıftaki öğrencilerin başarı yönünden heterojen bir yapı gösterebileceği ve bunun da öğretmenlerin dersin zorluk düzeyini ayarlamak konusunda etik ikilem yaşamalarına neden olabileceği söylenebilir.

Yapısal boyutta okul müdürlerinin okula maddi finansman sağlama, okul kurallarının uygulanması ve okulun fiziksel imkânlarının iyileştirilmesi konusunda etik ikilem yaşadıkları görülürken müdür yardımcılarının müdürlerle benzer şekilde okula maddi finansman sağlama ve okul kurallarının uygulanması konusunda etik ikilem yaşadıkları görülmektedir. Müdür yardımcıları müdürlerden farklı olarak okul müdürünün aldıkları kararlar karşısında da etik ikilem yaşayabilmektedir. Okul yöneticilerinin yapısal boyutta yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin grup kararlarının uygulanması, okul alanının kontrolü, zamanın verimli kullanılması ve kaynakların etkin kullanımı konularında etik ikilem yaşadıkları belirtilmektedir (Catacutan & de Guzman, 2016; Crowson, 1989; Ehrich et al., 2012; Tekel & Karadağ, 2017). Ehrich ve diğerlerine (2012) göre yapısal boyutta örgüt kuralları bağlamında yöneticilerin etik ikilemleri denetçinin direktifleri ve örgütün kural ve politikaları arasındaki çatışmalardan ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu etik ikilemler sonucunda yöneticilerin kaygı ve gerilim hissettikleri de belirtilmektedir. Catacutan ve de Guzman (2016) ise yöneticilerin yapısal boyutta özellikle uygun bulmadıkları bir grup kararını uygularken ikilem yaşadıklarını ifade etmektedir. Crowson (1989) örgütün yapısal süreçlerinde örgütsel kural veya direktiflerin etik ikilemlere neden olabildiğini belirtmektedir. Buna göre okul müdürleri mesleki veya örgütsel normlar açısından kabul edilebilir ancak uygulanması veya olası sonuçlarının sorunlu olduğu düşünülen karar durumlarında daha fazla etik değerlendirme yapmaktadır. Uygulandığı takdirde örgütte endişelere sebep olabilecek örgütsel kural veya direktiflerde okul müdürleri etik seçim yapmak durumunda kalmaktadırlar. Tekel ve Karadağ (2017) okul yöneticilerinin okul kuralları bağlamında hangi öğretmene nasıl bir ortam yaratması gerektiği, öğretmenlere boş gün verme ve ek ders kesintisi yapma konularında etik ikilem yaşadıklarını belirtmektedir. Söz konusu bu araştırmanın bulguları yapısal boyutta yaşanan okulun finansmanından kaynaklanan etik ikilemler noktasında uluslar arası literatürden farklılaşmaktadır. Ortaokullar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada okul müdürleri MEB tarafından okullara yeterli maddi ödeneğin verilmediğini ve bunun yanı sıra maddi finansman sağlamalarına dönük olarak velilerden aidat talep etmelerinin de yasalarla yasaklandığını belirtmiştir. Eyaletler arası farklılıklar bulunmakla birlikte Amerika Birleşik Devletlerinde 2019-2020 eğitim öğretim yılı için Seattle eyaletinde bulunan 1045 öğrencinin öğrenim gördüğü bir kamu ortaokulunun yıllık bütçesi yaklaşık 9.3 milyon dolardır (Seattle Public Schools, 2019). Başka bir ifade ile 2020 Ocak ayı kuruna göre yaklaşık 56 milyon TL’dir. Bu çalışmada görüşme yapılan bazı katılımcılar okullarına ödenek gönderilmediğini bazıları ise 5000 TL ödenek gönderildiğini belirtmiştir. Bu bağlamda okulların finansmanı bakımından okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemler literatürden ayrılmaktadır. Literatüre göre okul yöneticileri hâlihazırda kaynakları bulunduğu için kaynakların etkin kullanımı konusunda etik ikilem yaşarken Türkiye özelinde okul yöneticileri okula kaynak yaratma konusunda etik ikilem yaşamaktadır. Okulların fiziksel imkânlarının iyileştirilmesi de bu bağlamda ele alınabilir. Buradan hareketle uluslararası literatürde kaynakların etkin kullanımı bir etik ikilem nedeni olurken Türk milli eğitim sisteminde okula kaynak

yaratmak bir etik ikilem nedeni olmaktadır. Söz konusu bu çalışmanın sonuçlarında ortaya çıkan okul kurallarının uygulanmasında yaşanan etik ikilemler Tekel ve Karadağ'ın (2017) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları öğretmenlerin okul yönetiminin aldığı kararlar, okul yönetiminin tutarsız ve adaletsiz uygulamaları ile okul yöneticileriyle paralel şekilde okula maddi finansman sağlama konularında etik ikilem yaşadıklarını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin yapısal boyutta yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin literatür incelendiğinde öğretmenlerin kişisel ihtiyaçları ile çatışan okul kuralları, okul standartları, ödüllendirmeler, kişisel veya mesleki etikle çatışan yönetsel kararlar, örgütsel adalet, tutarsız politika uygulamaları, örgütsel denge, yetersiz kanıtlarla yapılan işlemler ve örgüt kültürüyle uyumsuzluk konularında etik ikilemler yaşadıkları belirtilmektedir (Dowd, 2012; Husu, 2001; Pope et al., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011; Walker & Dimmock, 2000). Walker ve Dimmock (2000) öğretmenlerin değerleri ile okulun kültürel değerleri ve yapısal düzenlemeler çatıştığında öğretmenlerin etik ikilem yaşadıklarını belirtmektedir. Okullardaki adaletsiz karar ve uygulamalar, tutarsız politikalar, dengesizlik ve yetersiz kanıtlara dayalı karar ve uygulamalar da öğretmenleri etik ikilemde bırakabilmektedir (Dowd, 2012). Shapira-Lishchinsky (2011) öğretmenlerin yapısal boyutta kişisel ihtiyaçları ile okul kurallarına uyulması arasındaki çatışmalarda, çabaya uygun ödüller verilmesi ve okulda karar verme ile ilgili açık kriterleri temsil eden okul standartları konularında ikilemler yaşayabildiklerini belirtmektedir. Bununla birlikte okula maddi finansman yaratma konusundaki etik ikilemler okul yöneticilerinde olduğu gibi literatürden farklılaşmaktadır. Bunun nedeni olarak okul yöneticilerinin okula maddi finansman sağlamak için öğretmenlerden okul aidatı toplamalarını ve kermes düzenlemelerini talep etmeleri gösterilebilir. Öğretmenler böyle talepler karşısında yasalarla mesleki etik anlayışları ve değerleri arasında iç çatışma yaşamakta ve etik ikilemde kalmaktadırlar.

Bu çalışmanın sonuçları üst yönetimin talepleri ve kamu bilgi edinme portallarının hem okul müdürlerinin hem de müdür yardımcılarının politik boyutta etik ikilem yaşamasına neden olduğunu ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin politik boyutta yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin literatür incelendiğinde okul yöneticilerinin üst düzey yöneticilerin kararlara tesir etmeye çalışmaları ve üst düzey yöneticilerin veya yakınların ayrıcalık istekleri karşısında etik ikilem yaşadıkları belirtilmektedir. Catacutan ve de Guzman'ın (2016) fakülte dekanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları dekanların politik boyutta takdir güçlerini kullanırken üniversitenin üst düzey yetkililerinin kararlara tesir etmeye çalıştıkları durumlarda ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir. Söz konusu bu çalışmada da okul müdürleri üst yönetimden gelen bazı isteklerin değerleriyle çatışabildiğini ve bazı üst düzey yöneticilerin okuldaki süreçlere müdahale girişimlerinin olabildiğini ifade etmiştir. Müdür yardımcılarını ise adres kayıt bölgesinde ikamet etmemesine karşın bazı öğrencilerin kaydının okula alınması için üst yöneticilerden taleplerin gelebildiğini belirtmiştir. Bununla birlikte müdür yardımcılarını bazı yarışmalara katılmaları ve yardım kampanyalarına katılmaları için üst yönetimin talepte bulunduğunu ve bu durumun etik ilkem yaşamalarına neden olabildiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle söz konusu bu çalışmanın üst yönetimin talepleri karşısında yaşanan etik ikilemler noktasında literatürle tutarlı olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın kamu bilgi edinme portallarının neden olduğu etik ikilemler konusundaki sonuçları literatürden ayrılmaktadır. Türkiye'de CİMER, BİMER ve MEBİM kamu bilgi edinme portalları bulunmaktadır. Okul yöneticileri bilgi edinme portallarının amacı dışında kullanılarak bir şikâyet hattı gibi kullanıldığını ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin şikâyetlerin doğruluğunu araştırmadan işleme aldığını belirtmiştir. Buradan hareketle kamu bilgi edinme portallarının politik birer baskı aracı olarak kullanıldığı yorumu yapılabilir.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin politik boyutta üst yönetimin talepleri ve öğretmenleri arasındaki gruplaşmalar karşısında politik etik ikilemler yaşadıklarını göstermiştir. Öğretmenlerin politik boyutta yaşadıkları etik ikilemlere dönük literatür incelendiğinde öğretmenlerin etik dışı uygulama konusundaki yönetsel baskılar, iltimas konusundaki baskılar, çıkar çatışmaları, gerçeklerin yanlış beyanı, öğrencilere davranışlar konusunda yönetsel baskılar ve ders içeri konusunda velilerden gelen baskılar konusunda etik ikilemler yaşadıklarına işaret edilmektedir (Campbell, 2000; Dowd, 2012; Helton & Ray, 2009). Campbell (2000) öğretmenlerin politik boyutta meslektaşlarından öğrencilerin sınav notlarını

değiştirmesi konusunda baskı gördüğünde, öğrenci raporları konusunda yönetimden baskı gördüğünde, öğrencilerin başarısızlıklarını diğer öğrencilerin önünde bildirmesi konusunda yönetimden baskı gördüğünde, okul yönetiminin bir girişimine karşı çıktığı halde velilerin önünde bunu desteklemek zorunda kaldığında ve ders içeriğini değerli bulurken bu konuda velilerden şikâyet aldığı durumlarda etik ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir. Dowd (2012) ise öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin bazılarının örgüt içi veya dışı baskılar ve güç mücadeleleri gibi politik konulardan kaynaklandığını ve öğretmenlerin en çok yöneticilerin iltimas talepleri konusunda ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir. Öğretmenlerin çıkar çatışmaları ve gerçeklerin yanlış beyanı konularında da politik etik ikilemler yaşayabildiklerini belirtmektedir. Bu çalışmada literatürle uyumlu şekilde öğretmenler üst yöneticilerin kendi çocukları veya başka öğrenciler için öğretmenlerden not talebinde bulunabildiklerini ve bu durumun etik ikilem yaşamalarına neden olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte öğretmenler okulda öğretmenler arasında oluşturulan çıkar gruplarının okuldaki birlikteliği ve düzeni olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları sistemsel boyutta merkezi sınavların, yardımcı yayınların, yasalar ve resmi yazıların, müfredatın, öğretmenlerin nöbet görevlerinin, okul müdürlerinin görevlendirilme sistemlerinin, mesleki gelişim olanaklarının ve ikili eğitimin okul müdürlerinin etik ikilem yaşamasına neden olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte müdürlerle benzer şekilde merkezi sınavların ve müfredatın, müdürlerden farklı olarak zümre toplantılarının müdür yardımcılarının etik ikilem yaşamasına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin sistemsel boyutta yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin literatür incelendiğinde bürokratik denetimi sorgulamanın, standartlaşmanın, hiyerarşinin, yasaların ve hesapverebilirliğin okul yöneticilerinin etik ikilem yaşamasına neden olduğu belirtilmektedir (Catacutan & de Guzman, 2016; Marshall, 1992, Middlewood & Cardano, 2001; Rosano et al., 2005). Marshall (1992) yöneticilerin bürokratik denetimi sorgulamaktan, hiyerarşik otoriteden, uzmanlaşmadan ve standartlaşmadan kaynaklı etik ikilemler yaşayabildiklerini belirtmektedir. Söz konusu bu araştırmanın sonuçlarına göre etik ikilem yaratan durumlardan biri olan müfredat standartlaşma bağlamında ele alınabilir. Türk milli eğitim sisteminde müfredat ve buna uygun ders kitapları MEB tarafından hazırlanmakta veya hazırlanmakta ve okullara dağıtılmaktadır. Okullar söz konusu bu müfredata göre standart bir öğretim süreci izlemektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın müfredat bağlamındaki sonuçlarının literatürle tutarlı olduğu söylenebilir. Catacutan ve de Guzman (2016) sistemin sunduğu yasalar ile ahlaki anlayışın çatıştığı durumlarda yöneticilerin etik ikilem yaşadığına işaret etmektedir. Söz konusu bu çalışmanın sonuçları da yöneticilerin etik ikilem yaşamasına neden olabilen durumlardan birinin yasalar olduğuna işaret etmektedir. Okul müdürleri bazı yasaların ve resmi yazıların değerleriyle çatışabildiğini belirtmiştir.

Okullarda yöneticiler tarafından yaşanan başlıca sistemsel etik ikilemlerden birinin ise hesapverebilirlik bağlamında yaşandığı belirtilmektedir. Yasal, bürokratik ve mesleki hesapverebilirliğin yanı sıra hesapverebilirlik bağlamında okulların başarılarının değerlendirilmesinde kullanılan standartlaştırılmış sınavların etik ikilemlere neden olduğu belirtilmektedir. Okulların ve dolayısıyla yöneticilerin başarılarının değerlendirilmesinde standartlaştırılmış sınav sonuçlarının kullanılmasının suçlayıcılık yaratan bir yapı olarak görülebileceği ve bunun etik ikilemlere temel teşkil eden değer çatışmalarına neden olabileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte başarının değerlendirilmesinde sadece test sonuçlarına odaklanılması yöneticileri test sonuçlarında başarıya götürecek durumlarla değerlere veya ahlaki anlayışa uygun durumlar çatıştığında etik ikilemlere sürükleyebilmektedir (Middlewood & Cardano, 2001; Rosano et al., 2005). Bu araştırmanın sonuçları da paralel şekilde okul yöneticilerinin sistemsel boyutta en çok merkezi sınavlarla ilgili etik ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir. Bu çalışmada okul müdürleri derslerde öğrencileri merkezi sınavlara hazırlamakla çocukları müfredat dâhilinde merkezi sınavlar dışındaki konularda da geliştirmeye dönük çalışmalara zaman ayırmak konusunda etik ikilem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürleri merkezi sınavlarda başarı gösteren okul müdürleri için herhangi bir ödüllendirmenin bulunmadığını buna karşın merkezi sınavlardaki başarısızlıklar karşısında çeşitli yaptırımlar bulunduğunu belirtmiştir. Okul müdürleri öğrencileri merkezi sınavlara hazırlama sürecinde deneme sınavı yapmaları gerektiğini ancak bunun yasak olduğunu ve bu durumun kendilerinde ikileme neden olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca okul

müdürleri merkezi sınavların öğretmenlere derslerin dağıtılması ve öğretmenlerin öğrencileri değerlendirme süreçlerinde de etik ikilemlere neden olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde müdür yardımcıları da merkezi sınavların öğrencilere verilen notlar, fırsat eşitsizliği ve sekizinci sınıfların dersine girecek öğretmenlerin belirlenmesi olmak üzere üç yolla etik ikilemlere neden olabildiğine işaret etmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin merkezi sınavlar konusunda yaşadıkları etik ikilemlerin literatürle tutarlı olduğu söylenebilir.

Sonuçlar merkezi sınavların, müfredatın ve mesleki gelişim olanaklarının öğretmenlerin sistemsel düzeyde etik ikilem yaşamasına neden olduğuna işaret etmiştir. Yöneticilerden farklı olarak öğretmenlerde söz konusu bu faktörler birden çok yönüyle öğretmenleri etik ikilemde bırakabilmektedir. Merkezi sınavlar öğretmenleri öğrencilere verilen notlar ve dersin işleniş yönüyle etik ikilemde bırakırken müfredat içerik ve yoğunluk yönüyle öğretmenleri ikileme bırakabilmektedir. Bununla birlikte öğretmenler mesleki gelişim olanaklarının hem hizmetiçi eğitim yönü hem de lisansüstü eğitim yönü karşısında etik ikilem yaşayabilmektedir. Öğretmenlerin sistemsel düzeyde yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin literatür incelendiğinde standartlaştırılmış sınavların, yasaların, politikaların ve fırsat eşitliğinin öğretmenlerin etik ikilem yaşamasına neden olduğuna işaret edilmektedir (Helton & Ray, 2006; Husu, 2001; Middlewood & Cardano, 2001). Middlewood ve Cardano (2001) öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin merkezi otorite tarafından belirlenen politika ve yasalardan kaynaklanabildiğini belirtmektedir. Bununla birlikte sistemsel düzeyde yaşanan etik ikilemlerde önemli bir payı standartlaştırılmış sınavların oluşturduğuna ve okullarda yöneticiler ve öğretmenlerin başarılarının standartlaştırılmış sınav sonuçlarına göre belirlenmesinin sistemsel düzeyde etik ikilemlerin ortaya çıkmasına neden olduğuna işaret etmektedir. Söz konusu bu çalışmada da öğretmenler mevcut sistemde okul not ortalamasının öğrenci açısından önemli olduğunu ve özel öğretim kurumlarında öğrencilere hak ettiklerinden daha yüksek notlar verilebildiğini iddia etmektedir. Öğretmenler bu durumun devlet okullarında öğrenim hayatına devam eden öğrenciler açısından adaletsiz bir durum oluşturduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda öğretmenler not açısından adaleti sağlamak istediklerini ancak bunun yanlış olduğunu bildiklerini ve etik ikilem yaşadıklarını belirtmiştir. Buna ek olarak öğretmenler özel öğretim kurumlarında öğrenim hayatlarına devam eden öğrencilerin yoğun bir İngilizce eğitimi aldıklarını bu durumun da yine devlet okulları aleyhine bir adaletsizlik oluşturduğunu ifade etmiştir. Husu (2001) da benzer şekilde fırsat eşitsizliğinin öğretmenleri etik ikilemde bırakabildiğine işaret etmektedir. Söz konusu araştırmalardan yola çıkarak öğretmenlerin merkezi sınavlar ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliği konularında yaşadıkları etik ikilemlerin literatürle uyumlu olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin sistemsel boyutta yaşadıkları etik ikilemlere dönük literatür incelendiğinde bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak geçmiş araştırmalarda müfredatın bir etik ikilem nedeni olarak ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bunun nedenin söz konusu araştırmaların yapıldığı ülkelerde ulusal bir müfredatın bulunmaması buna karşın Türkiye’de ulusal bir müfredatın bulunması olduğu söylenebilir. Yukarıda bahsi geçen araştırmalar ABD ve Finlandiya’da gerçekleştirilmiştir. ABD’de ulusal veya eyalet düzeyinde bir müfredat bulunmamaktadır (U.S. Department of Education, 2008). Benzer şekilde Finlandiya’da da ulusal bir müfredat bulunmamaktadır. Finlandiya Ulusal Eğitim Ajansı (Finnish National Agency for Education) müfredatın hazırlanması için temel bileşenleri belirlemektedir. Bu temel bileşenler hedefleri, öğrenci değerlendirme ilkelerini, özel öğrenime ihtiyaç duyan öğrencilerin eğitimini, öğrenci refahını ve eğitim rehberliği hizmetlerini içermektedir. Okullar bu temel çerçeve bağlamında müfredatlarını kendileri belirlemektedir (Finnish National Agency for Education, 2014). Mesleki gelişim olanakları konusunda ise öğretmenler hizmetiçi eğitimlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını düşünmediklerini ve hizmetiçi eğitim alacakların adaletsiz şekilde belirlendiğini düşündüklerini belirtmiştir. Öğretmenler lisansüstü eğitimin ise kendilerine bir avantaj sağlamadığını ifade etmiştir. Güncel durumda yüksek lisans yapmış olan öğretmenlere yüzde beş, doktora yapmış öğretmenlere yüzde on beş artırımlı ek ders ödenmektedir (MEB, 1998). Bunun dışında özlük hakları ve görevde yükselme bağlamında lisanüstü eğitimin yasalarla belirlenmiş kayda değer bir katkısının olmadığı söylenebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin çoğunluğu etik ikilemlerin üzerinde tam olarak durduklarını belirtirken müdür yardımcılarının çoğunluğu etik ikilemlerin üzerinde kısmen durduklarını belirtmiştir. Başka bir anlatım ile okul müdürlerinin çoğunluğu etik ikilemleri tam olarak çözmeye çalışmakta iken müdür yardımcılarının çoğunluğu etik ikilemleri başlangıçta çözmeye çalışmakta ancak çözüm getiremeyeceklerini düşündükleri noktada çözüm adına çaba sarf etmeyi bırakmaktadır. Roche'ye (1997) göre okul müdürleri etik ikilemlerle karşılaştıklarında kaçınma, ahlakiliği askıya alma, yaratıcı itaatsizlik ve kişisel ahlaki anlayışlarına göre karar verme stratejilerini izleyebilmektedir. Okul müdürlerinin genel olarak ortaya çıkabilecek sonuçlardan bağımsız bir şekilde ahlaki duruş sergilemeye ve adil bir çözüm aramaya hazır görünmekle birlikte yaygın olarak bu ahlaki duruş geçici olmaktadır. Okul müdürlerinin çoğunluğu bilerek veya bilmeyerek etik ikilemlerin içerdiği rasyonel ötesi değer çatışmalarından kaçınarak pratik çözümler üretmek amacıyla sonuç odaklı veya süreç odaklı çözüm stratejileri kullanmaktadır. Müdür yardımcıları yapısal, politik ve sistemsal etik ikilemlerde toplamda tam çözümden ziyade kısmen çözüm, kaçınma veya devretme stratejilerini kullanmıştır. Bunun nedeninin Türk milli eğitim sisteminde müdür yardımcılarının yetkilerinin görece olarak oldukça sınırlı olması olduğu söylenebilir. Müdür yardımcıları etik ikilemlerde olayı doğrudan okul müdürüne devredebilmekte ya da müdürün çözmesi için etik ikilemin çözümüne dönük çaba sarf etmeyi bırakabilmektedir. Terrazas-Wells'in (2006) araştırma sonuçları okul müdürlerinin etik ikilemlerle karşılaştıklarında öğrencilerin ve çalışanların çıkarına olan kararları aldıklarına işaret etmektedir. Sprouse'ye (2010) göre yöneticiler yapısal boyutta tercih edilen çözüm okul yönetim kurulu tarafından direnişle karşılanırsa veya okul topluluğunun beklentileri veya normları ile tutarlı olmazsa ya uzlaşma aramakta ve yeniden pozisyon almakta ya da hiçbir şey yapmamaktadırlar. Söz konusu bu araştırmanın sonuçları da benzer şekilde okul müdürlerinin yapısal etik ikilemlerde kısmen çözüm veya kaçınmayı tercih ettiklerine işaret etmektedir. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları öğretmenler kurulunda direnişle karşılaşan kararlarda öncelikle öğretmenleri ikna etmeye çalışmakta ikna edemedikleri durumda ise genellikle etik ikilemi çözmeyi tercih etmektedir.

Sprouse'ye (2010) göre yöneticiler kabul edilmiş normlar ve beklentilerle çatışan bir yasa veya politika ile karşılaştıklarında öncelikle durumu anlamaya ve hissetmeye çalışmaktadırlar. Gerçekleri ayırt etmeye eğer mümkünse çoklu kaynakları değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte diğer insanların görüşlerine de başvurmakta ve olası çözümler hakkında düşünmektedirler. Terrazas-Wells'in (2006) araştırma sonuçlarına göre ise müdürler etik kararlarına yön vermesi için meslektaşlarından görüş almakta, üst yöneticilerin tavsiyeleri, yasalar ve politikalar gibi çeşitli kaynaklara güvenmektedirler. Bahsi geçen araştırma sonuçları ile tutarlı şekilde bu araştırmanın sonuçları da okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının etik ikilemlerin çözüm sürecinde genellikle diyalog ve görüş alma stratejilerini kullandıklarına işaret etmektedir. Okul yöneticileri etik ikilemlerle karşılaştıklarında genellikle ilgili kişilerle diyalog kurduklarını ve ilgili alanda kendilerinden daha uzman, yetkili veya yetkin gördükleri kişilerden görüş aldıklarını belirtmiştir.

Söz konusu bu araştırmanın sonuçları öğretmenlerin etik ikilemlerle karşılaştıklarında genellikle tam çözüm ve kısmen çözüm stratejilerini izlediklerine işaret etmektedir. Öğretmenler politik ve sistemsal ikilemlerde daha çok ikilemin üzerinde tam olarak dururken yapısal ikilemlerde tam çözümün yanında kısmen çözüm stratejisini de tercih etmektedir. Davranışsal etik ikilemlerde ise öğretmenler genellikle kısmen çözüm, kaçınma ve devretme stratejilerini tercih etmektedir. Öğretmenler davranışsal ikilemleri daha çok çözümsüz bırakmalarının nedeninin diğer öğretmenleri uyarma konusunda kendilerini yetkili görmemeleri olduğunu belirtmiştir. Maslovaty'ye (2000) göre öğretmenler etik ikilemlerle baş etmede sonuca dönük olarak ikilemin tam olarak üzerinde durmak, ikilemin kısmen üzerinde durmak, ikilemi okulda başka bir yetkiliye devretmek ve tek taraflı karar verme stratejilerini kullanmaktadırlar. Husu'ya (2001) göre öğretmenler öğretmen-veli çatışmasından kaynaklı etik ikilemlerde genellikle görüşme, gizli görüşme, akademik rehberlik, istişare, gözlem ve davranış kontrolü stratejilerinden faydalanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin en çok diğer öğretmenlerle çatışmalarından kaynaklı etik ikilemleri çözmekte zorlandıkları ve bu ikilemlerde istişare, sorunla yüzleşme ve ikilemi üçüncü bir tarafla istişare etme stratejilerinden faydalandıkları belirtilmektedir. Öğretmenler okul topluluğu yani okulun kültürel özellikleriyle yaşadıkları etik ikilemlerde ise genellikle farklı uygulamaların denenmesi, istişare, taviz

verme ve görüşme stratejilerini kullanmaktadır. Paralel şekilde bu araştırmada da öğretmenler davranışsal etik ikilemleri genellikle çözümsüz bırakmayı tercih etmiştir. Kieltyka-Gajewski'ye (2012) göre ise öğretmenler etik ikilemleri genellikle çözümsüz bırakmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları etik ikilemlerin çözüm sürecinde öğretmenlerin genellikle diyalog ve görüş alma stratejilerini kullandıklarına işaret etmektedir. Öğretmenler diyalog ve görüş alma stratejilerini daha çok davranışsal ve yapısal etik ikilemlerde kullanırken politik etik ikilemlerde daha çok tek taraflı karar stratejisini tercih etmektedir. Literatürde de öğretmenlerin etik ikilemler karşısında meslektaşlarına danıştıkları belirtilmektedir (Bigbee, 2011). Benzer şekilde Maslovaty (2000) öğretmenlerin etik ikilemlerin çözüm sürecinde diyalog, olayı veliye devretme ve kaçınma stratejilerini kullandıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin kullandıkları diyalog ve görüş alma stratejileri bağlamında literatürle tutarlı olduğu söylenebilir.

Etik ikilem yaşamının kişide olumsuz duyguları da beraberinde getirdiği söylenebilir. Okullarda yöneticiler ve öğretmenler etik ikilem yaşadıkları durumlarda ya yasalara aykırı davranış göstermek ya da değerlerine aykırı davranış göstermek durumunda kalabilmektedir. Her iki durumun da istenmeyen durumlar olduğu ileri sürülebilir. Bu noktada eğitimde politika yapıcıların ve uygulayıcıların etik ikilemlerin önlenmesi ve etkin çözümü bağlamında gerekli tedbirleri almasının faydalı olacağı söylenebilir. MEB tarafından öğretmenlik mesleği ve okul yöneticiliği için etik standartların belirlenmesinin ve bu etik standartların öğretmenlere ve yöneticilere sağlıklı bir şekilde aktarılmasının, kamu okullarına pratik şekilde kullanılabilir bir bütçe ayrılmasının, mevzuatın açık, anlaşılır ve istikrarlı hale getirilmesinin, özel eğitim kurumlarında yapılan denetimlerin daha açık bir şekilde paydaşlarla paylaşılmasının, okul yöneticilerine öğretmenlere izin yetkisi verilmesinin, mesleki gelişimin somut şekilde teşvik edilmesinin ve yönetici görevlendirmelerinde somut kriterler kullanılmasının sağlanmasının faydalı olacağı söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin adaletsiz uygulamaları ve okulda kararların alınma biçimi öğretmenleri etik ikilemde bırakabilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerine okuldaki kurulları daha etkin kullanarak kararları bu mekanizmalar yoluyla demokratik şekilde ya da en azından makul katılım düzeyinde almaları önerilmektedir.

Açıklayıcı desende tasarlanan bu çalışma ortaokul düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Türk eğitim sisteminde okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumları farklı amaç ve önceliklere sahip olduklarından eğitim kademeleri arasında yaşanan etik ikilemlerin farklılıklar gösterebileceği yorumu yapılabilir. Buradan hareketle etik ikilemlere dönük olarak farklı eğitim kademelerinde yapılacak açıklayıcı desende çalışmaların eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etik ikilem yaşamalarının bazı psikolojik sonuçları olabilir. Etik ikilemler ile çeşitli psikolojik değişkenlerin ilişkisini ele alacak çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

References

- Aroskar, M. A. (1980). Anatomy of an ethical dilemma: The theory. *AJN The American Journal of Nursing*, 80(4), 658-660.
- Bateman, D. (2012). Transforming teachers' temporalities: Futures in an Australian classroom. *Futures*, 44, 14-3.
- Bateman, D. (2015). Ethical dilemmas: Teaching futures in schools. *Futures*, 71, 122-131.
- Bigbee, A. J. (2011). *Personal values, professional codes of ethics, and ethical dilemmas in special education leadership*. Unpublished doctoral dissertation, George Mason University College of Education and Human Development, Fairfax.
- Campbell, E. (2000). Professional ethics in teaching: Towards the development of a code of practice. *Cambridge Journal of Education*, 30(2), 203-221.
- Catacutan, M. R. G., & de Guzman, A. B. (2016). Bridge over troubled water phenomenologizing filipino college deans' ethical dilemmas in academic administration. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 491-510.
- Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. P. (2004). Towards an understanding of ethical dilemmas faced by school leaders. *Principia: Journal of the Queensland Secondary Principals' Association*, 1, 1-3.
- Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: The "bread and butter" of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106-121.
- Cross, D. C. (2013). *An analysis of school superintendents' responses to ethical dilemmas*. Unpublished doctoral dissertation, Southern Illinois University Department of Educational Administration and Higher Education, Illinois.
- Crowson, R. L. (1989). Managerial ethics in educational administration: The rational choice approach. *Urban Education*, 23(4), 412-435.
- Denig, S. J., & Quinn, T. (2001). Ethical dilemmas for school administrators. *The High School Journal*, 84(4), 43-49.
- Donagan, A. (1996). Moral dilemmas, genuine and spurious: A comparative anatomy. In H. E. Mason (Ed.), *Moral dilemmas and moral theory* (pp. 11-22). New York: Oxford University.
- Dowd, M. C. (2012). *A national study of the ethical dilemmas faced by student conduct administrators*. Unpublished doctoral dissertation, Minnesota State University College of Education, Minnesota.
- Ehrich, L. C., Kimber, M., Millwater, J., & Cranston, N. (2011). Ethical dilemmas: A model to understand teacher practice. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 17(2), 173-185.
- Ehrich, L. C., Cranston, N., Kimber, M., & Starr, K. (2012). (Un)ethical practices and ethical dilemmas in Universities: Academic leaders' perceptions. *International Studies in Educational Administration*, 40(2), 99-114.
- Erdogan, O. (2018). *Ethical dilemmas of school administrators and teachers: Reasons and coping strategies*. Unpublished doctoral dissertation, Gazi University Faculty of Education, Ankara.
- Finnish National Agency for Education (2014). *National core curriculum for basic education*. Helsinki: Finnish National Board of Education.
- Greenfield, W. D. (1985). The moral socialization of school administration: Informal role learning outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 24(4), 99-119.
- Greenfield, W. D. (1993). Articulating values and ethics in administrator preparation. In K. R. Howe, and O. B. Miramontes (Eds.), *The ethics of special education* (pp. 267-287). New York: Teachers College.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2012). Tensions and dilemmas in leading Australia's schools. *School Leadership & Management*, 32(5), 403-420.

- Helton, G. B., & Ray, B. A. (2006). Strategies school practitioners report they would use to resist pressures to practice unethically. *Journal of Applied School Psychology, 22*(1), 43-65.
- Howe, K. R., & Miramontes, O. (1992). *The ethics of special education*. New York: Teachers College.
- Husu, J. (2001). Teachers at cross-purposes: A case-report approach to the study of ethical dilemmas in teaching. *Journal of Curriculum and Supervision, 17*(1), 67-89.
- Kieltyka-Gajewski, A. (2012). *Ethical challenges and dilemmas in teaching students with special needs in inclusive classrooms: Exploring the perspectives of Ontario teachers*. Doctoral Dissertation, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Canada.
- Kidder, R. M. (1995). *How good people make tough choices*. New York: Morrow.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & Protti, R. (1992). Ethical reasoning of educational administrators: Structuring inquiry around the problems of practice. *Journal of Educational Administration, 30*(4), 25-32.
- Marshall, C. (1992). School administrators' values: A focus on atypicals. *Educational Administration Quarterly, 28*(3), 368-386.
- Maslovaty, N. (2000). Teachers' choice of teaching strategies for dealing with socio-moral dilemmas in the elementary school. *Journal of Moral Education, 29*(4), 429-444.
- Middlewood, D., & Cardano, C. (2001). The significance of teacher performance and its appraisal. In D. Middlewood, and C. Cardno (Eds.), *Managing teacher appraisal and performance*(pp. 1-16). London: Routledge.
- Ministry of National Education (1998). *Milli Eğitim Bakanlığı öğretmen ve yöneticilerinin ders ve ek ders saatlerine ilişkin esaslar*. Retrieved from http://mevzuat.meb.gov.tr/html/23555_0.html
- Millerborg, A., & Hyle, A. E. (1991). *Ethics or the law: What drives administrative decisions?* (Report Nu: ED335769). ERIC Document Reproduction Services.
- Norberg, K., & Johansson, O. (2007). Ethical dilemmas of Swedish school leaders contrasts and common themes. *Educational Management Administration & Leadership, 35*(2), 277-294.
- OECD (2016). *PISA 2015 results (volume 1): Excellence and equity in education*. Paris: OECD.
- Pontiff, S. W. (2007). *Ethical choices: A phenomenological study of how managers in organizations perceive their decision-making experiences in the face of ethical dilemmas*. Unpublished doctoral dissertation, George Washington University Graduate School of Education and Human Development, Washington.
- Pope, N., Green, S. K., Johnson, R. L., & Mitchell, M. (2009). Examining teacher ethical dilemmas in classroom assessment. *Teaching and Teacher Education, 25*(5), 778-782.
- Reeves, S. S., & Jones, L. J. (1993, November). *Ethics or the law: What drives administrative decisions among school administrators in the claiborne county public school system*. Paper presented in Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, New Orleans.
- Roche, K. W. (1997). *Principals' responses to moral and ethical dilemmas in catholic school settings*. Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education, Ontario.
- Rosano, S. A., Gates, D. M., Zaretsky, L., & Kurilko, M. B. (2005). Accountability versus responsibility. In J. P. Shapiro and J. A. Stefkovich (Eds.), *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (pp. 120-135). New Jersey: Taylor & Francis.
- Seattle Public Schools (2017). *2017-2018 adopted budget*. Retrieved from https://www.google.com/search?rlz=1C1WPZB_enTR656TR657&q=seattle+public+schools+20172018+Adopted+Budget&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwiq5JCrJriAhWOPFAKHe36DkQQBQgqKAA&biw=1366&bih=653

- Shapira-Lishchinsky, O. (2009). Towards professionalism: Ethical perspectives of Israeli teachers. *European Journal of Teacher Education*, 32(4), 473-487.
- Sprouse, F. (2009). *School district superintendents' response to ethical dilemmas: A grounded theory*. Unpublished doctoral dissertation Graduate School of Clemson University, South Carolina.
- Storey, J., & Salaman, G. (2009). *Managerial dilemmas: Exploiting paradox for strategic leadership*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tekel, E., & Karadağ, E. (2017). İlkokul ve lise okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemlere ilişkin nitel bir çalışma. *İs Ahlakı Dergisi*, 10(1), 77-98.
- Terrazas-Wells, L. (2006). *Ethical Thinkers for the twenty-first century: A descriptive study of ethical reasoning frameworks elementary principals use when faced with an ethical dilemma at work*. Unpublished doctoral dissertation, College of Education and Organizational Leadership, University of La Verne, California.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2020). *İl göstergeleri*. Retrieved from <https://biruni.tuik.gov.tr/ilgosterge/?locale=tr>
- U.S. Department of Education (2008). *Structure of the U.S. education system: Curriculum and content standards*. Retrieved from <http://www.ed.gov/international/usnei/edlite-index.html>
- Walker, A., & Dimmock, C. (2000). Leadership dilemmas of Hong Kong principals: Sources, perceptions and outcomes. *Australian Journal of Education*, 44(1), 5-25.