

## **Ethical Dilemmas that School Administrators and Teachers Experience: An Analysis Related to Demographic Variables<sup>1</sup>**

### *Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Yaşadıkları Etik İkilemler: Demografik Değişkenler Açısından Bir İnceleme*

Onur Erdoğan<sup>2</sup>

#### **Abstract**

The aim of this research is to analyse the levels of ethical dilemmas that the school administrators and the teachers experience, and to document their ethical dilemmas according to demographic variables. In this study, 540 teachers, 60 principal assistants and 30 school principals who participated in the sampling were chosen from public middle schools in Ankara by stratified sampling method. The data were collected by "Ethical Dilemmas Scale at Schools". The results of the research revealed that school administrators and the teachers experience ethical dilemmas mainly at medium level. Although school administrators' and teachers' ethical dilemmas do not change according to their gender, on the part of teachers ethical dilemmas change in relations to their position. Besides, the analyses pointed out that the teachers in the middle-age group experience more ethical dilemmas. According to these results, principal assistants who are mid-senior experience more ethical dilemmas related to behavioural and systemic aspects, mid-senior teachers experience more behavioural and structural ethical dilemmas. The research results are discussed in terms of the situations that cause ethical dilemmas in the context of preventing them.

**Keywords:** Ethical dilemma, ethical dilemma scale, school administrator, teacher

#### **Öz**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilem düzeylerini ve yaşadıkları etik ikilemleri bazı demografik değişkenlere göre incelemektir. Araştırmada örnekleme oluşturan 540 öğretmen, 60 müdür yardımcısı ve 30 okul müdürü Ankara'da bulunan kamu ortaokullarından tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Veriler "Okullarda Etik İkilemler Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık göstermezken görev değişkenine göre öğretmenler lehine anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Bununla birlikte araştırma sonuçları orta yaş grubundaki öğretmenlerin daha fazla etik ikilem yaşadıklarına işaret etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre orta düzeyde kıdeme sahip müdür yardımcılarının davranışsal ve sistemsel boyutlarda, orta düzeyde kıdeme sahip öğretmenlerin davranışsal ve yapısal boyutlarda daha fazla etik ikilem yaşamaktadır. Araştırma sonuçları etik ikilem yaratan durumların önlenmesi bağlamında tartışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Etik ikilem, etik ikilem ölçeği, okul yöneticisi, öğretmen

Received: 09.05.2019/ Revision received: 06.06.2019 / Approved: 18.09.2019

<sup>1</sup> This article is a part of the PhD dissertation titled as "Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: Reasons and coping strategies" which was conducted by Onur Erdoğan under the supervision of Prof. Dr. Ferudun Sezgin.

<sup>2</sup> Dr., Ministry of National Education, onur.erdogan1@gazi.edu.tr

#### **Atf için/Please cite as:**

Erdoğan, O. (2019). Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: an analysis related to demographic variables. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), ss.569-620 doi: 10.14527/kuey.2019.014

## **Introduction**

Education is a multidimensional, multi-stakeholder and therefore complicated task that involving the majority of society. Today, the demand of the societies has been increasing; education has been obliged to answer changes and increasing complication. As a result of this demand, change and complication the school administrators and the teachers have found themselves around challenging responsibilities and benefits so they have been exposed to gradually increasing stress having to evaluate more for the most situations they have to make decisions. In this complicated environment school administrators and the teachers have to come up against conflicting benefits and find solutions to this situation. The school administrators and the teachers have been obliged to try to balance various values and expectations in the phase of making decisions. Some of these decisions have been requiring critical choices entailing value conflicts and this situation has ended up with ethical dilemmas. According to the literature ethical dilemmas frequently taking place during school's daily routine but this situation hasn't found place properly enough in studies.

It is stated that administrators have to make various decisions by being in the decision process regardless of their position in the organization (Szarucki, 2013). The right decision is both ethical and legal. However, the situations which require a decision can be unethical but legal or legal but unethical (Millerborg and Hyle, 1991). In this regard, administrators have to make or support some decisions which are not coherent with their own values at some point in the careers (Elizer, 2000). Similarly, teachers also take part in the decision making and implementing the decision processes and these processes can conflict with their values (Bigbee, 2011). Occasionally the right decisions and implementations conflict with the aims of the organization or the decision which is on behalf of the organization conflict with the individual's values (Pontiff, 2007). The cases in which individuals have to choose one of two value-sets in the organizations, ethical dilemmas arise and individuals try to find the balance between their own ethical principles and organization's policies and implementations (Moreno, 2011). Ethical dilemmas are frequently experienced by administrators and teachers at school which are described as moral endeavours (Bigbee, 2011) and they attract increasing attention in the researches (Bateman, 2014; Catacutan and de Guzman, 2016; Cranston, Ehrich and Kimber, 2004; Cross, 2013; Dowd, 2012; Norberg and Johansson, 2007; Roche, 1997).

In the literature various classifications towards the dilemmas school administrators and the teachers face have been encountered. While Roche (1997) attracted attention on professional principles, educational practices, choices, beliefs, system, politics and instructions Marshall (1992) indicated to the application

of the rules, inspection and evaluation, social problems and pressure of parents towards the dimensions of ethical dilemmas. Catacutan and de Guzman (2016) have classified ethical dilemmas as behavioral, structural and political dilemmas. This mentioned classification has been relatively offering a broad perspective. However, the previous studies indicated that school administrators and the teachers could face ethical dilemmas stemming from systemic. In this context, behavioral, structural and political dilemmas classification can be criticized for not referring to dilemmas stemming from education system itself. Starting from this point of view, the ethical dilemmas the school administrators and the teachers face in this study can be relatively classified through a broader perspective as in four basic dimensions which are behavioral, structural, political and systemic dilemmas.

It is stated that behavioural ethical dilemmas derive from intramural reasons. It is indicated that administrators' ethical dilemmas arise from the conflicts between organizational context and accompanying dynamic variables and their ethical belief system (Pontiff, 2007). According to this approach school principals can experience ethical dilemmas in the behavioural aspect due to teacher-student conflicts, maintaining discipline for the students who act improperly with regard to school rules and negative relationships in the parents' groups (Kirby, Paradise and Protti, 1992). Crowson (1989), on the other hand, indicates that ethical dilemmas of school administrators can arise during the process of protecting the teacher and students. Tekel's (2018) research results indicated that school principals experienced ethical dilemmas between giving opportunity to teachers, defending the teacher supporting the principal and defending the student's right, helping A student and helping B student in behavioral dimension.

It is indicated that there are also ethical dilemmas related to structural processes of the school as well as the behavioural dilemmas related to personal relationships. Ehrich, Cranston, Kimber and Starr's (2012) research results about the university administrators point out that universities' dispersed structure forms an effective basis for ethical dilemmas in the structural aspect. According to this, ethical dilemmas of the administrators derive from the conflicts between their strong sense of professional ethics with the ethics of care and superintendent's directives and organizational rules and policies. It is also stated that they feel anxiety and tension as a result of these ethical dilemmas. Catacutan and de Guzman (2016) state that administrators experience ethical dilemmas especially while implementing a group decision which is not appropriate according to their points of view in the structural aspect. Tekel and Karadağ (2017) state that school administrators have ethical dilemmas in terms of how to create an environment in which teacher, giving teachers free day in timetable and interrupting additional lessons fee in terms of school rules. Crowson (1989) refers that organizational rules or directives can cause ethical dilemmas in the organization's structural processes. According to this, school principals consider school area's control, productive usage of time and effective usage of resources in the structural aspect. When there is a conflict between mentioned rules or opinions, school

administrators experience dilemmas about which one out of two or more value sets that are in conflict is of top priority.

It is stated that schools are open systems and as a result of this they are organizations which are open to external influence. In this regard, there can be power struggles of internal or external factors and these can cause ethical dilemmas in the political aspect. The results of the study about deans of faculty point out that faculty deans experience dilemmas in the political aspect in the cases when senior officials attempt to influence the decisions when they use their appreciation power. Deans experience ethical dilemmas between obeying the authority and autonomy especially when senior managers force deans to employ their kinsmen and friends at the university (Catacutan and de Guzman, 2016).

Apart from behavioural, structural and political ethical dilemmas, the issues related to the education system can cause ethical dilemmas as well. Marshall (1992) states the fact that administrators' ethical dilemmas in the systemic aspect derive from the basic chronic tension in public education. According to idea, administrators can experience ethical dilemmas due to questioning bureaucratic supervision, hierarchic authority, specialising and standardization. Additionally, Catacutan and de Guzman (2016) indicate that the circumstances in which the regulations of the system and the moral understanding conflict with each other are one of the main causes of ethical dilemmas. It is also stated that one of the main systemic ethical dilemmas that are experienced by the administrators at schools is accountability. Along with legal, bureaucratic and vocational accountability, standardised exams that are used to evaluate the success of schools in terms of accountability also cause ethical dilemmas. It indicated that the standardised exam results can be seen as a structure that causes accusations in terms of evaluation of the success by the administrators and they may cause value conflicts as underlying reasons for ethical dilemmas. In addition to this, focusing only on the test results may cause ethical dilemmas for the administrators when there is a conflict between the conditions which lead to success and values or moral understanding (Middlewood and Cardano, 2001; Rosano, Gates, Zaretsky and Kurilko, 2005).

Teachers face ethical dilemmas as much as the school administrators during the daily routine of the schools. They have to make decisions in the complex and changing contexts and along with these; education conditions also cause various ethical dilemmas (Fitzmaurice, 2008). Teachers can experience many ethical dilemmas in the behavioural aspect due to teaching and evaluation and the relationships with other teachers, students and parents. Some of the behavioural ethical dilemmas arise from the issues related to confidentiality. According to this, teachers can experience ethical dilemmas in the behavioural aspect due to their wish for keeping secrets in their teacher-student relationships and the obligation for obeying rules. At this point, it is stated that teaching profession includes the issues related to confidentiality and teachers experience ethical dilemmas whether to reveal the students' secrets or not when the content of the

secret constitutes a problem related to the school rules (Shapira-Lishchinsky, 2011). It is implied that teachers also experience ethical dilemmas about their colleagues' discriminatory attitudes towards the students and other employees (Helton and Ray, 2006). Teachers can experience conflicts with their colleagues about teacher-student relationships, the responsibilities of their occupation, the issues which require confidentiality, the attitude towards the students, personal problems and supervision (Husu, 2001). It is pointed out that teachers can experience ethical dilemmas when they witness incompetency of their colleagues, their negligence or their malicious acts. Teachers experience ethical dilemmas when they observe detrimental behaviours of their colleagues such as shouting at students, humiliating, beating, physically or sexually abusing the students, when a student asks for help about other teachers' inappropriate behaviours, when their colleagues do not follow the curriculum in a provocative and brainwashing way or in a way that is harmful to students (Campbell, 2000).

Teachers' ethical dilemmas can also arise in the organization's structural level as well as the behavioural level. It is indicated that teachers experience ethical dilemmas when a school's cultural values and structural regulations conflict with each other (Walker and Dimmock, 2000). Unfair decisions and implementations, inconsistent policies, imbalance and decisions that are based on insufficient evidence can cause ethical dilemmas for the teachers (Dowd, 2012). In addition to this, teachers can experience ethical dilemmas in the structural aspect about the conflicts between their personal needs and following school rules, relevant rewarding for the effort and school standards which represent open criteria about decision-making (Shapira-Lishchinsky, 2011). Pope, Green, Johnson and Mitchell (2009) remark that there is a conflict of needs in the structural ethical dilemmas of teachers. According to this, teachers can experience ethical dilemmas in the conflicts between organizational requirements and students' needs (Schools' or senior managements' rules can conflict with teachers' opinions about students' well being), organizational requirements and teachers' needs (Schools' or senior managements' rules can conflict with teachers' needs or requests) and organizational requirements and parents' needs (Schools' or senior managements' rules can conflict with parents' needs or requests). According to Husu (2001), teachers can experience ethical dilemmas due to in-house cultural conflicts in the structural aspect. Teachers can experience ethical dilemmas related to lack of proper regulations, equality of opportunity for the students, aggressive behaviours of foreign students, teachers' professional authority and students' well being.

Some of the teachers' ethical dilemmas derive from political issues such as inter-organizational or external pressures and power struggles. Teachers experience ethical dilemmas, especially about favouritism. This fact refers to the pressure of the senior managers to have an impact on the situation and this is an example for political dilemmas. This situation humiliates teachers' philosophy, their points of view and their knowledge (Dowd, 2012). In addition to this, administrative pressures for unethical implementations in the political aspect can also cause ethical dilemmas for the teachers (Helton and Ray, 2009). Campbell

(2000) indicates that teachers experience ethical dilemmas in the political aspect when they are forced to change grades of written exams, when one of their colleagues steal exam paper to tell the questions to a certain student to make the student get ready for the exam, when they suffer oppression from the administrators about students' reports, when they are forced by the administrators to explain students' failures in front of other students, when they have to support an attempt of the school administration in front of the parents although they oppose it and when they find the content of the lesson valuable whereas they receive complaints from the parents about it.

Teachers' ethical dilemmas can derive from the policies and regulations that are decided by the central authority as well as in-house behavioural processes, school structure and political struggles. Standardized exams play an important role in the ethical dilemmas in the systemic aspect. As it is mentioned before, determining administrators' or teachers' success according to the standardised exam results can cause ethical dilemmas in the systemic aspect (Middlewood and Cardano, 2001). In the Turkish education system, the exams called *LGS (Liselere Geçiş Sınavı)* which is taken by middle school students to enter high schools and *YKS (Yükseköğretim Kurumları Sınavı)* which is taken by high schools students to enter the university attract attention as standardised exams. Evaluating the success of schools according to these exams can legitimize the methods which lead to success only for these exams. In this regard, teachers can experience ethical dilemmas between achieving national education's main goals or implementing the methods which will lead to success only in these exams. Additionally, students' inequality of opportunity (Husu, 2001), regulations and policies (Helton and Ray, 2006) can cause ethical dilemmas for teachers in the systemic aspect as well.

It is understood from the mentioned statements that school administrators and teachers can experience various ethical dilemmas in the behavioural, structural, political and systemic aspects. Administrators and teachers have to choose one option which is right according to their points of view and ignore the other one or they cannot make a decision in the case of these dilemmas. It is indicated in the literature that this situation can cause negative emotions. The research results of Bouckenooghe, Buelens, Fontaine and Vanderheyden (2004) indicate that value conflicts in organizations cause professional stress. This can be seen as important in terms of motivation, commitment and performance. Additionally, the decision which is made to solve the dilemma can also have some negative reflections at the school. According to Cranston, Ehrich and Kimber (2004), decisions taken in case of ethical dilemma perception of individual's reputation at individual level and one's career, the reputation of the school at the organization level, and the perception of the school at the community level can be affected. Administrators and teachers can use a wide range of strategies to cope with ethical dilemmas. However, it is possible to say that coping with ethical dilemmas is a complex and a difficult process regardless of the strategy they use. It can be said that identifying ethical dilemmas at schools can be beneficial for taking precautions to prevent them. However, value conflicts underlie ethical dilemmas and

values vary from culture to culture. In this context, it can be expressed to contribute to the education system which research on ethical dilemmas experienced in schools in Turkey. In the detailed survey research of the literature, it is seen that ethical dilemmas are discussed qualitatively in the researches. It can be said that this research as a quantitative study makes a contribution to the literature. In this regard, the answers to the questions below are searched:

1. In which aspect do the school administrators and the teachers experience ethical dilemmas?
2. Do the school administrators' and the teachers' ethical dilemmas differentiate according to some demographic variables (position, gender, age and seniority)?

## **Method**

### ***Model***

In this research, it is aimed to identify the dimensions of the ethical dilemmas of school principals, principal assistants and teachers and to identify whether their ethical dilemmas differentiate according to demographic variables or not. In this regard, correlational research design was used in this study. Correlational studies are quantitative ones, which aim to find out relationship between variables (Lodico, Spaulding and Voegtle, 2006).

### ***Population and Sample***

This research's population consists of the school principals, principal assistants and teachers who work in the official middle schools in Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan and Yenimahalle districts in Ankara. According to the data of 2015-2016 academic years, in these districts of Ankara, there are 14868 teachers, 506 principal assistants and 256 school principals who are registered as staff at 393 official middle schools. Multi-stage sampling is used to collect data in this research. It is possible to follow different methods in each stage of multi-stage sampling (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2010). In this regard, stratified sampling and simple random sampling are used incrementally and sampling is chosen this way in this research. In the researches which have 30 or bigger sample size, it is asserted that variance does not deviate excessively from the normal variance (Büyüköztürk, 2011). Thus, in order to reach 30 school principals, 30 schools are incorporated into research sampling. Stratified sampling is used to decide how many schools from which district would be incorporated into the sampling. It can be said that the population of 14868 teachers is represented by 375 individuals with a 95 per cent confidence interval. In this context, from each school that is mentioned above, one principal, two principal assistants and 18 teachers are incorporated in the sampling. In this regard, the sampling of the research's quantitative dimension is formed by 540 teachers, 60 principal assistants and 30 school principals. Teac-



hers', principal assistants' and principals' distribution according to variables in the research sampling is represented in Table 1.

*Table 1*  
*The Distribution of the Teachers, Principal Assistants and Principals According to Some Variables in the Sampling*

Position	Gender		Age			Seniority			Term of service			In total	
	Female	Male	23-35	36-48	49+	1-10	11-20	21+	1-5	6-10	11+		
Teacher	n	367	173	231	241	68	213	190	137	341	141	58	540
	%	68	32	43	45	12	39	35	26	63	26	11	100
Principal assistant	n	19	41	13	39	8	8	37	15	41	12	7	60
	%	32	68	22	65	13	13	62	25	68	20	12	100
School principal	n	3	27	4	13	13	3	6	21	20	7	3	30
	%	10	90	14	43	43	10	20	70	67	23	10	100

When the distribution according to the teachers', principal assistants' and principals' gender, age, seniority and terms of service at their current school is analysed, it is seen that more than half of the teachers are females, whereas more than half of the principal assistants are males. Almost all of the school principals are males. Teachers and principal assistants become dense in the 23-48 age range, whereas school principals become dense in the age range of 49 and above. In terms of seniority, although most of the teachers have 1-10 years of seniority, most of the principal assistants have 11-20 years of seniority. Most of the school principals have 21 years or more years of seniority. As for terms of service at the school, teachers, principal assistants and principals mostly have 1-5 years of service at their current schools.

**Data Collecting Tools**

In the literature, a quantitative scale measuring ethical dilemmas was not found in the detailed searches. For this reason, within the scope of the research "Ethical Dilemma Scale in Schools" was developed and data were collected with this scale. During the process of developing the Ethical Dilemmas Scale at Schools, five principals, assistant principals and teachers were asked to write a composition related to the ethical dilemmas at schools. During the essay writing process, the participants were first given a description of the ethical dilemmas and then the participants were asked to explain the ethical dilemmas they faced in the daily operation of the school in writing. A question pool was created by 45 items based on the participants' views and the literature. The prepared form was presented to experts for their opinion and it was decided to remove four items from the question pool which assessed does not conform to the definition of ethical dilemmas. The scale with 41 items was offered for the consideration of Turkish language experts and necessary adjustments were done. The scale with 41 items was applied to 151 people. Exploratory factor analysis (EFA) and the results of the credibility are represented in Table 2.



*Table 2*  
*Exploratory Factor Analysis and the Results of the Reliability for Ethical Dilemmas Scale at Schools*

Sub-dimension	Item number	KMO	Barlett's $X^2$	Variance explained %	Factor loading		Cronbach's Alpha
					Minimum	Maximum	
Behavioural dimension	7	.88	2601.64 $p < .001$	11.37	.50	.80	.79
Structural dimension	8			15.19	.55	.77	.88
Political dimension	8			17.96	.65	.80	.92
Systemic dimension	7			11.87	.53	.79	.84

In the results of the study which is conducted for the validity and reliability of the Ethical Dilemmas Scale at Schools, it seen related to this scale that KMO value is .88, Barlett's ( $X^2$ ) parameter is 2601.64 ( $p < .001$ ). These values indicate that the scale is appropriate for the exploratory factor analysis. According to EFA results of the scale, it was seen that scale items are accumulated in four factors such as behavioural, structural, political and systemic dimensions, however, some of these items' factor loadings did not distribute appropriately. Thus, these items were removed from the scale and the remaining 30 items were evaluated. Factor loading values of the behavioural dimension vary between .50 and .80, its Cronbach's Alpha coefficient is .79 and this dimension explains 11.37% of total variance, however, factor loading values of the structural dimension vary between .55 and .77, its Cronbach's Alpha coefficient is .88 and it explains 15.19% of total variance. In the political dimension, factor loading values vary between .65 and .80, whereas Cronbach's Alpha coefficient is .92 and this dimension explains 17.96% of the total variance. Additionally, the systemic dimension's factor loadings vary between .53 and .79, its Cronbach's Alpha coefficient is .84 and it explains 11.87% of the total variance. After EFA was applied to the structure which includes 30 items and four factors, confirmatory factor analysis (CFA) was applied. The findings of the confirmatory factor analysis of the Ethical Dilemma Scale at Schools showed that that chi-square ( $\chi^2$ ) value is 707.51 and the degree of freedom (df) is 396. According to chi-square/degree of freedom, the value is 1.79. This finding shows that the data set supports the factor structure ( $\chi^2/sd = 1.79$ ). Additionally, RMSEA (0.072) and CFI (0.87) values show that the model fits well. GFI, AGFI, RMR and NFI values show that the model fits in a weak way, however, in the literature chi-square/degree of freedom and RMSEA are considered as significant for the model's compatibility and it is stated that fit index should be evaluated in an integrative way (Çokluk et al., 2010). When all the criteria are taken into consideration, it can be said that the structure with four factors is an acceptable model. Item-factor correlation coefficients which are calculated with CFA and first-level path diagram are represented in Figure 1.

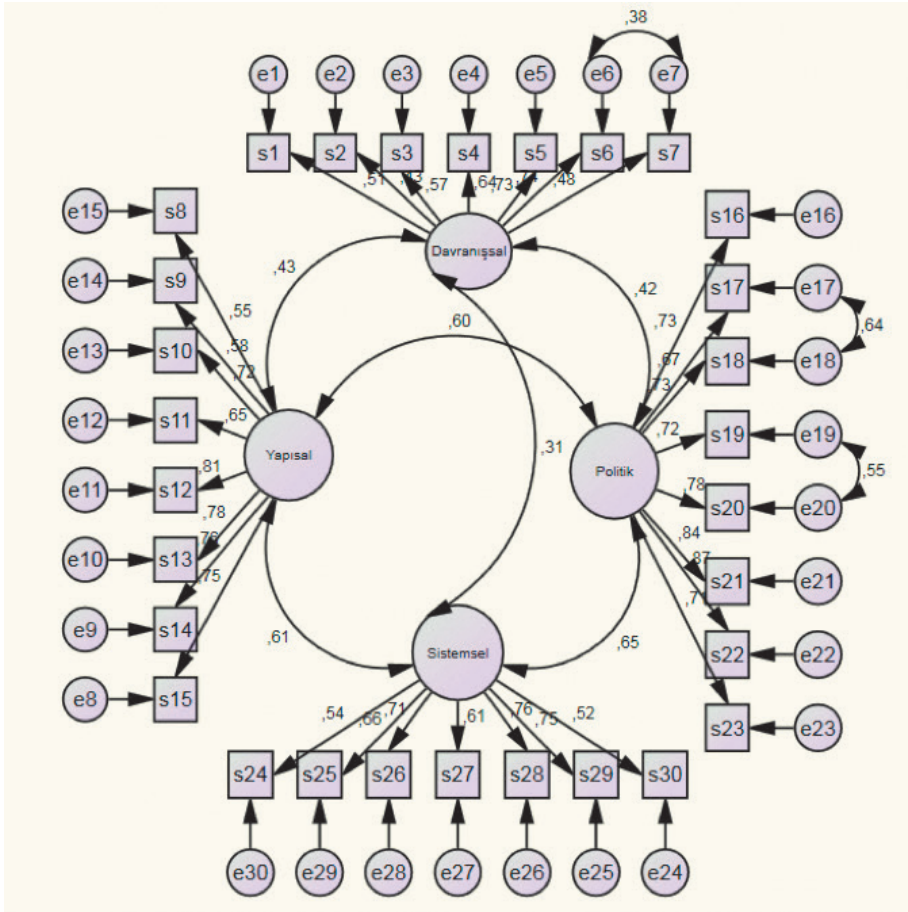


Figure 1. The path diagram of “Ethical Dilemma Scale at Schools”

In Figure 1, every item’s regression power on implicit dependent variable and correlation coefficients are seen. It is seen in the model with four factors, items’ regression coefficient vary between .43 and .88. The items’ regression coefficients vary between .43 and .74 in the behavioural dimension, the regression coefficients vary between .55 and .81 in the structural dimension, in the political dimension regression coefficients vary between .67 and .88 and in systemic dimension regression coefficients vary between .52 and .76. In consideration of these data, it can be implied that regression coefficients are at a good level. It can be said that this model is acceptable when it is evaluated in an integrative way.

#### The Analysis of the Data

In order to analyse the data in this research, SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) and Amos 18.0 programs were used. During the analysis of

the data, data set was primarily examined in terms of incorrect value and the outlier. During this process, the data which was incorrectly entered were corrected according to the participants' answers in the scales. Besides, during the missing value analysis, registrations were done with the EM algorithm to a few items which were left blank accidentally. Subsequently, for the scales, explanatory factor analysis was done via SPSS and confirmatory factor analysis was done via Amos programs. It is examined that whether the ethical dilemmas that are experienced by the school principals, principal assistants and teachers differentiate significantly according to the factors such as gender, age, seniority, terms of service at that school or not. In the statistical techniques which are used in these analyses, the number 30 was taken as a reference for normal distribution of test choices which are parametric or nonparametric. According to Büyüköztürk (2011), the size of the data affects the choice of statistics. It can be assumed that for the samplings which are 30 or more, the distribution does not show more excessive deviation than the normal distribution. In addition to this, it is stated that in the cases when each subgroup's size is 15 or more, using parametric statistics do not cause an important deviation at the level of significance. It is indicated that for smaller groups, it is a necessity to prefer non-parametric tests. In this regard, in this study parametric tests were used when each subgroup's size was 30 or more, non-parametric tests were used when subgroup's size was less than 30. From this point of view, single direction variance analysis was used to identify whether the levels of ethical dilemmas of school principals, principal assistants and teachers differ meaningfully according to position factor or not. Mann Whitney U-test was used to identify whether school principals' and principal assistants' ethical dilemma levels differ meaningfully related to their gender, independent samples t-test was used in order to identify whether teachers' ethical dilemma levels differ meaningfully related to their gender. Additionally, Kruskal Wallis H-test was used in order to identify whether the school principals' and principal assistants' ethical dilemmas differ meaningfully related to the factors such as age, seniority and period of service in their current school, single direction variance analysis was used in order to identify whether teachers' ethical dilemmas level differ meaningfully related to the factors such as age, seniority and period of service in their current school. In the cases when single direction variance analysis was used and there was a meaningful difference, Tukey-HSD multiple comparisons test was used in order to identify where the difference is between groups as the variations are equal according to the Levene test results. In the cases when Kruskal Wallis H-test was used and there was a meaningful difference, Mann Whitney U-test was used to identify where the difference is between groups.

## Findings

### *The Levels of Experiencing Ethical Dilemmas for School Principals, Principal Assistants and Teachers*

The findings related to the levels of experiencing ethical dilemmas for school principals, principal assistants and teachers are represented in Table 3.

Table 3

### *The Levels of Experiencing Ethical Dilemmas for School Principals, Principal Assistants and Teachers*

Ethical dilemma	1. Principal (n = 30)		2. Principal assistant (n = 60)		3. Teacher (n =540)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Behavioural	2.13	.92	2.28	.76	2.58	.76
Structural	3.06	.79	2.72	.78	2.92	1.01
Political	2.49	1.16	2.44	1.14	2.34	1.10
Systemic	2.23	.94	2.08	.79	2.26	.88
Total	2.50	.71	2.39	.66	2.53	.74

When the Table 3 is analysed, it is seen that in the behavioural aspect, ethical dilemmas are experienced by school principals ( $\bar{X} = 2.13$ ), principal assistants ( $\bar{X} = 2.28$ ) below average level, teachers ( $\bar{X} = 2.58$ ) at average level. When the averages of ethical dilemmas in the structural aspect are analysed, it is seen that school principals ( $\bar{X} = 3.06$ ), principal assistants ( $\bar{X} = 2.72$ ) and teachers ( $\bar{X} = 2.92$ ) experience ethical dilemmas at average level. According to Table 4, it can be said that school principals ( $\bar{X} = 2.49$ ), principal assistants ( $\bar{X} = 2.44$ ) and teachers ( $\bar{X} = 2.34$ ) experience ethical dilemmas at average level in the political aspect. In addition to this, school principals ( $\bar{X} = 2.23$ ), principal assistants ( $\bar{X} = 2.08$ ), and teachers ( $\bar{X} = 2.26$ ) experience ethical dilemmas below the average level in the systemic aspect, whereas school principals ( $\bar{X} = 2.50$ ), principal assistants ( $\bar{X} = 2.39$ ) and teachers ( $\bar{X} = 2.53$ ) experience ethical dilemmas at the average level in terms of all ethical dilemmas. When standard deviation value is analysed in Table 3, it is seen that the most homogenous distribution is in principal assistants' total ethical dilemmas ( $S = .66$ ), whereas the most heterogeneous distribution is in school principals' political ethical dilemmas ( $S = 1.16$ ).

### *Comparison of Ethical Dilemmas According to Position Variable*

One-way variance analysis (ANOVA) was used in order to test whether the research participants' ethical dilemmas levels differ meaningfully related to the position variable. ANOVA results of school principals', principal assistants' and teachers' ethical dilemmas related to the position variable are represented in Table 4.

**Table 4**  
**ANOVA Results of School Principals', Principal Assistants' and Teachers' Ethical Dilemmas Related to the Duty Variable**

Variables	The source of the variation	SS	df	MS	F	p	Difference (Tukey)
Behavioural	Intergroup	10.06	2	5.03			1-3;
	Intragroup	368.40	627	.59	8.56	.00	2-3
	Total	378.46	629				
Structural	Intergroup	2.88	2	1.44			
	Intragroup	604.14	627	.96	1.49	.23	-
	Total	607.02	629				
Political	Intergroup	1.11	2	.55			
	Intragroup	766.63	627	1.22	.45	.64	-
	Total	767.74	629				
Systemic	Intergroup	1.77	2	.88			
	Intragroup	483.17	627	.77	1.15	.32	-
	Total	484.94	629				
Total	Intergroup	1.06	2	.53			
	Intragroup	332.51	627	.53	.99	.37	-
	Total	333.57	629				

When Table 4 is analysed, it is seen that school principals', principal assistants' and teachers' structural [ $F(2, 627) = 1.49, p > .05$ ], political [ $F(2, 627) = .45, p > .05$ ], systemic [ $F(2, 627) = 1.15, p > .05$ ] and total [ $F(2, 627) = .99, p > .05$ ] ethical dilemmas do not differ meaningfully according to position variable, whereas their behavioural ethical dilemmas [ $F(2, 627) = 8.56, p < .05$ ] differ meaningfully related to position variable. According to the results of the Tukey test which was done in order to identify in which positions there are differences between ethical dilemmas of school principals, principal assistants and teachers in the behavioural aspect, teachers experience meaningfully more ethical dilemmas than school principals and the principal assistants in the behavioural aspect.

**Comparison of Ethical Dilemmas Related to Gender**

Mann Whitney U-test was used in order to test whether the principals' and principal assistants' ethical dilemmas differ meaningfully related to the gender variable, samples t-test was used in order to identify whether teachers' ethical dilemma levels differ meaningfully related to their gender variable. Mann Whitney U-test results of school principals' ethical dilemmas related to the gender variable are represented in Table 5.

*Table 5*  
*Mann Whitney U-Test Results of School Principals' Ethical Dilemmas Related to the Gender Variable*

Variables	Female (n = 3)		Male (n = 27)		U	p
	Mean rank	Rank sum	Mean rank	Rank sum		
Behavioural	14.33	43.00	15.63	422.00	37.00	.85
Structural	12.17	36.50	15.87	428.50	30.50	.51
Political	11.50	34.50	15.94	430.50	28.50	.43
Systemic	10.67	32.00	16.04	433.00	26.00	.35
Total	11.67	35.00	15.93	430.00	29.00	.47

According to Table 5, school principals' ethical dilemmas in behavioural ( $U = 37.00, p > .05$ ), structural ( $U = 30.50, p > .05$ ), political ( $U = 28.50, p > .05$ ) and systemic ( $U = 26.00, p > .05$ ) aspects do not differ meaningfully related to gender. Additionally, school principals' ethical dilemmas do not differ meaningfully in total aspects ( $U = 29.00, p > .05$ ) related to the gender. This finding indicates that school principals' ethical dilemmas do not differ according to their gender. Mann Whitney U-test results of principal assistants' ethical dilemmas related to the gender variable are represented in Table 6.

*Table 6*  
*Mann Whitney U-Test Results of Principal Assistants' Ethical Dilemmas Related to the Gender Variable*

Variables	Female (n = 19)		Male (n = 41)		U	p
	Mean rank	Rank sum	Mean rank	Rank sum		
Behavioural	28.16	535.00	31.59	1295.00	345.00	.48
Structural	26.61	505.50	32.30	1324.50	315.50	.24
Political	29.39	558.50	31.01	1271.50	368.50	.74
Systemic	26.55	504.50	32.33	1325.50	314.50	.23
Total	27.58	524.00	31.85	1306.00	334.00	.38

When Table 6 is analysed, it is seen that principal assistants' ethical dilemmas in the behavioural ( $U = 345.00, p > .05$ ), structural ( $U = 315.50, p > .05$ ), political ( $U = 368.50, p > .05$ ) and systemic ( $U = 314.50, p > .05$ ) aspects do not differ meaningfully related to the gender. Additionally, principal assistants' ethical dilemmas do not differ meaningfully in the total aspects ( $U = 344.00, p > .05$ ) related to the gender as well. T-test results of teachers' ethical dilemmas related to the gender variable are represented in Table 7.

Table 7  
T-Test Results of Teachers' Ethical Dilemmas Related to the Gender Variable

Variables	Female (n = 367)		Male (n = 173)		t	df	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Behavioural	2.59	.74	2.57	.80	.23	538	.82
Structural	2.94	.97	2.89	1.10	.54	538	.59
Political	2.29	1.08	2.46	1.14	-1.71	538	.09
Systemic	2.23	.86	2.32	.93	-1.10	538	.27
Total	2.52	.71	2.57	.80	-.72	538	.47

When the Table 7 which is related to t-test results of teachers' ethical dilemmas in relation with the gender is analysed, it is seen that ethical dilemmas of teachers in behavioural [ $t(538) = .23, p > .05$ ], structural [ $t(538) = .54, p > .05$ ], political [ $t(538) = -1.71, p > .05$ ], systemic [ $t(538) = -1.10, p > .05$ ] and total [ $t(538) = -.72, p > .05$ ] aspects do not differ meaningfully related to the gender.

**Comparison of Ethical Dilemmas Related to Age**

Kruskal Wallis H-test was used in order to identify whether ethical dilemmas of school principals and principal assistants differ meaningfully related to age variable, whereas one way variance analysis was used in order to identify whether teachers' ethical dilemmas differ meaningfully according to the age variable. Kruskal Wallis H-test results related to the ethical dilemmas of school principals according to the age variable are represented in Table 8.

Table 8  
Kruskal Wallis H-Test Results Related to the Ethical Dilemmas of School Principals According to the Age Variable

Variables	Age	Mean rank	df	$\chi^2$	p
Behavioural	23-35 (n = 4)	13.00	2	1.94	.38
	36-48 (n = 13)	18.04			
	49 + (n = 13)	13.73			
Structural	23-35 (n = 4)	10.88	2	2.06	.36
	36-48 (n = 13)	14.69			
	49 + (n = 13)	17.73			
Political	23-35 (n = 4)	16.50	2	.90	.64
	36-48 (n = 13)	13.77			
	49 + (n = 13)	16.92			
Systemic	23-35 (n = 4)	19.88	2	2.28	.32
	36-48 (n = 13)	16.65			
	49 + (n = 13)	13.00			
Total	23-35 (n = 4)	14.75	2	.04	.98
	36-48 (n = 13)	15.50			
	49 + (n = 13)	15.73			



According to Table 8, ethical dilemmas that are experienced by the school principals do not differ meaningfully related to age variable in the behavioural [ $\chi^2(2) = 1.94, p > .05$ ], structural [ $\chi^2(2) = 2.06, p > .05$ ], political [ $\chi^2(2) = .90, p > .05$ ] and systemic [ $\chi^2(2) = 2.28, p > .05$ ] aspects. Additionally school principals ethical dilemmas do not differ meaningfully in total aspects [ $\chi^2(2) = .04, p > .05$ ] related to age.

Kruskal Wallis H-test results related to the ethical dilemmas of principal assistants according to the age variable are represented in Table 9.

Table 9

*Kruskal Wallis H-Test Results Related to the Ethical Dilemmas of Principal Assistants According to the Age Variable*

Variables	Age	Mean rank	df	$\chi^2$	p
Behavioural	23-35 (n = 13)	24.19	2	2.86	.24
	36-48 (n = 39)	33.19			
	49 + (n = 8)	27.63			
Structural	23-35 (n = 13)	31.15	2	4.28	.12
	36-48 (n = 39)	32.69			
	49 + (n = 8)	18.75			
Political	23-35 (n = 13)	31.46	2	.78	.68
	36-48 (n = 39)	31.22			
	49 + (n = 8)	25.44			
Systemic	23-35 (n = 13)	27.85	2	2.26	.32
	36-48 (n = 39)	32.81			
	49 + (n = 8)	23.56			
Total	23-35 (n = 13)	28.12	2	3.07	.22
	36-48 (n = 39)	33.08			
	49 + (n = 8)	21.81			

According to Table 9, the ethical dilemmas that are experienced by the principal assistants do not differ meaningfully in behavioural [ $\chi^2(2) = 2.86, p > .05$ ], structural [ $\chi^2(2) = 4.28, p > .05$ ], political [ $\chi^2(2) = .78, p > .05$ ] and systemic [ $\chi^2(2) = 2.26, p > .05$ ] aspects related to age. Additionally, principals assistants' ethical dilemmas related to age do not differ meaningfully in total [ $\chi^2(2) = 3.07, p > .05$ ] aspects.

ANOVA results related to the ethical dilemmas of teachers according to the age variable are represented in Table 10.

**Table 10**  
ANOVA Results Related to the Ethical Dilemmas of Teachers According to the Age Variable

Variables	Age						The Source of the Variation	SS	df	MS	F	p	Difference (Tukey)
	1. 23-35 (n = 231)		2. 36-48 (n = 241)		3. 49 (+) (n = 68)								
	S	S	S	S	S	S							
Behavioural							Intergroup	4.50	2	2.25			
	2.49	.76	2.68	.75	2.53	.77	Intragroup	305.59	537	.57	3.95	.02	1-2
	Total		Total		Total		Total	310.09	539				
Structural							Intergroup	11.47	2	5.74			1-2;
	2.83	.94	3.08	1.04	2.68	1.08	Intragroup	538.73	537	1.00	5.72	.00	2-3
	Total		Total		Total		Total	550.20	539				
Political							Intergroup	11.95	2	5.97			
	2.26	1.06	2.49	1.13	2.07	1.05	Intragroup	639.79	537	1.19	5.01	.01	2-3
	Total		Total		Total		Total	651.74	539				
Systemic							Intergroup	2.61	2	1.31			
	2.26	.90	2.30	.88	2.07	.83	Intragroup	418.43	537	.78	1.68	.19	-
	Total		Total		Total		Total	421.04	539				
Total							Intergroup	6.62	2	3.31			1-2;
	2.46	.72	2.65	.74	2.34	.75	Intragroup	285.83	537	.53	6.22	.00	2-3
	Total		Total		Total		Total	292.45	539				

When Table 10 is analysed, it is seen that teachers' ethical dilemmas differ meaningfully related to age variable in behavioural [ $F(2, 537) = 3.95, p < .05$ ], structural [ $F(2, 537) = 5.72, p < .05$ ], political [ $F(2, 537) = 5.01, p < .05$ ] and total [ $F(2, 537) = 6.22, p < .05$ ] aspects, whereas ethical dilemmas in the systemic aspect [ $F(2, 537) = .19, p > .05$ ] do not differ meaningfully related to the age variable. According to the Tukey test which was done in order to identify in which age rank there are differences between ethical dilemmas of teachers in the behavioural, structural, political aspects and at a total level, teachers who are aged between 36-48 experience meaningfully more ethical dilemmas than the teachers who are aged between 23-35. Additionally, teachers who are aged between 36-48 experience more ethical dilemmas in the structural, political aspects and at a total level than the teachers who are 49 and older. This finding indicates the fact that teachers' ethical dilemmas increase until a certain age however they decrease thereafter.

**Comparison of Ethical Dilemmas Related to Seniority**

Kruskal Wallis H-test was used in order to identify whether ethical dilemmas that are experienced by school principals and principal assistants differ meaningfully related to seniority variable or not, whereas one way variance analysis was used in order to identify whether the ethical dilemmas that are experienced by teachers differ meaningfully according to the seniority variable or not.

Kruskal Wallis H-test results related to the ethical dilemmas of school principals according to the seniority variable are represented in Table 11.

*Table 11  
Kruskal Wallis H-Test Results Related to the Ethical Dilemmas of School Principals According to the Seniority Variable*

Variables	Seniority (year)	Mean rank	df	$\chi^2$	p
Behavioural	1-10 (n = 3)	13.67	2	.21	.90
	11-20 (n = 6)	14.92			
	21+ (n = 21)	15.93			
Structural	1-10 (n = 3)	13.17	2	1.98	.37
	11-20 (n = 6)	11.58			
	21+ (n = 21)	16.95			
Political	1-10 (n = 3)	21.50	2	2.35	.31
	11-20 (n = 6)	12.00			
	21+ (n = 21)	15.64			
Systemic	1-10 (n = 3)	24.33	2	3.42	.18
	11-20 (n = 6)	13.92			
	21+ (n = 21)	14.69			
Total	1-10 (n = 3)	18.67	2	1.32	.52
	11-20 (n = 6)	12.17			
	21+ (n = 21)	16.00			

According to Table 11, the behavioural [ $\chi^2(2) = .21, p > .05$ ], structural <sup>2</sup> ( $2) = 1.98, p > .05$ ], political [ $\chi^2(2) = 2.35, p > .05$ ] and systemic [ $\chi^2(2) = 3.42, p > .05$ ] ethical dilemmas which are experienced by the school principals do not differ meaningfully related to the seniority. Additionally school principals ethical dilemmas do not differ meaningfully at a total level [ $\chi^2(2) = 1.32, p > .05$ ] related to seniority as well. Kruskal Wallis H-test results related to the ethical dilemmas of principal assistants according to the seniority variable are represented in Table 12.

*Table 12  
Kruskal Wallis H-Test Results Related to the Ethical Dilemmas of Principal Assistants According to the Seniority Variable*

Variables	Seniority (year)	Mean rank	df	$\chi^2$	p	Difference
Behavioural	1-10 (n = 8)	18.94	2	5.91	.05	1-2
	11-20 (n = 37)	34.36				
	21+ (n = 15)	27.13				
Structural	1-10 (n = 8)	26.44	2	4.13	.13	
	11-20 (n = 37)	34.05				
	21+ (n = 15)	23.90				

Table 12  
 Kruskal Wallis H-Test Results Related to the Ethical Dilemmas of Principal Assistants According to the Seniority Variable (Continued)

Variables	Seniority (year)	Mean rank	df	$\chi^2$	p	Difference
Political	1-10 (n = 8)	27.88	2	1.08	.58	
	11-20 (n = 37)	32.34				
	21+ (n = 15)	27.37				
Systemic	1-10 (n = 8)	19.63	2	7.55	.02	1-2; 2-3
	11-20 (n = 37)	35.23				
	21+ (n = 15)	24.63				
Total	1-10 (n = 8)	22.50	2	5.52	.06	
	11-20 (n = 37)	34.65				
	21+ (n = 15)	24.53				

According to Table 12, the ethical dilemmas that are experienced by the principal assistants differ meaningfully in the behavioural [ $\chi^2(2) = 5.91, p < .05$ ] and systemic [ $\chi^2(2) = 7.55, p < .05$ ] aspects related to the seniority whereas their ethical dilemmas do not differ meaningfully in the structural [ $\chi^2(2) = .13, p > .05$ ], political [ $\chi^2(2) = .58, p > .05$ ] aspects and at a total level [ $\chi^2(2) = .06, p > .05$ ]. According to the Mann Whitney U-Test results which was done in order to identify in which seniority groups there are differences among ethical dilemmas of principal assistants in the behavioural and systemic aspects, the principal assistants who have between 11-20 years of seniority experience more ethical dilemmas than the principal assistants who have between 1-10 years of seniority in the behavioural aspect. Additionally, the principal assistants who have between 11-20 years of seniority experience more ethical dilemmas than the principal assistants who have between 1-10 years of seniority and 21 years of seniority and more in the systemic aspect. This finding indicates that principal assistants experience more ethical dilemmas as their length of service increases until 20 years of seniority. However, in the systemic aspect, the ethical dilemmas of principal assistants increase until 20 years of seniority as their length of service increases, whereas they decrease after 20 years of seniority as their length of service increases. The descriptive data of teachers' ethical dilemmas related to the age variable are represented in Table 13.

Table 13  
ANOVA Results Related to Teachers' Ethical Dilemmas According Seniority Variable

Variables	Age						The source of the variation	SS	df	MS	F	p	Difference (Tukey)
	1. 1-10 yıl (n = 211)		2. 11-20 yıl (n = 189)		3. 21+ yıl (n = 140)								
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S							
Behavioural							Intergroup	4.14	2	2.07			
	2.48	.73	2.69	.78	2.59	.76	Intragroup	305.94	537	.57	3.63	.03	1-2
							Total	310.08	539				
Structural							Intergroup	8.91	2	4.45			
	2.82	.93	3.10	1.04	2.85	1.07	Intragroup	541.30	537	1.01	4.42	.01	1-2
							Total	550.21	539				
Political							Intergroup	1.60	2	.80			
	2.30	1.06	2.42	1.15	2.30	1.09	Intragroup	650.14	537	1.21	.66	.52	-
							Total	651.74	539				
Systemic							Intergroup	1.06	2	.52			
	2.26	.90	2.30	.85	2.19	.91	Intragroup	419.99	537	.78	.68	.51	-
							Total	421.05	539				
Total							Intergroup	3.03	2	1.52			
	2.47	.72	2.63	.75	2.49	.74	Intragroup	289.42	537	.54	2.81	.06	-
							Total	292.45	539				

When the Table 13 is analysed, it is seen that teachers' ethical dilemmas differ meaningfully related to the seniority variable in the behavioural [ $F(2, 537) = 3.63, p < .05$ ] and structural aspects [ $F(2, 537) = 4.42, p < .05$ ], whereas their ethical dilemmas related to the seniority variable do not differ meaningfully in the political [ $F(2, 537) = .66, p > .05$ ], systemic [ $F(2, 537) = .68, p > .05$ ] and total [ $F(2, 537) = 2.81, p > .05$ ] aspects. According to the Tukey test results which was done in order to identify in which seniority groups there are differences among ethical dilemmas of teachers in the behavioural and structural aspects, the teachers who have between 11-20 years of seniority experience meaningfully more ethical dilemmas than the teachers who have between 1-10 years of seniority in the behavioural aspect and structural aspects. This finding indicates that teachers experience more ethical dilemmas as their length of service increases until 20 years of seniority.

In this research, it is precipitated that school principals' ethical dilemma levels do not differ meaningfully related to the seniority, whereas school principal assistants' behavioural and systemic ethical dilemmas differ meaningfully on behalf of 11-20 years of seniority, similarly teachers' ethical dilemma levels differ meaningfully on behalf of 11-20 years of seniority. In this regard, it can be said that the research results in terms of seniority in the behavioural and structural aspects are consistent with the results in terms of age. The results related to the seniority of teachers in the political and total aspects and principal assistants' in the behavioural and systemic aspects are not consistent with the results related to age. It can be asserted that the reason for this can be the fact that teachers ages

are not always directly proportional to their seniority. According to the assigning system in Turkey, as teachers in their 20s can be assigned to the job, teachers in their 30s can also be assigned and become a teacher. In this regard, it can be said that there can be differences in the analysis of ethical dilemma levels related to the variables of age and seniority.

## **Discussion, Result and Suggestions**

The research results reveal that school administrators and teachers mainly experience average level ethical dilemmas. In the literature, it is stated that school administrators have ethical and legal concerns on a daily basis (Cross, 2013). It is referred that school administrators try to find the balance among goals, implementations and policies and their ethical understanding and these cause ethical dilemmas for them on a daily basis (Bass and Steidlmeier, 1999; Moreno, 2011). According to Sprouse's (2009) research results, administrators frequently experience ethical dilemmas. In addition to this, ethical dilemmas cannot be predicted due to their nature and administrators have to solve them transiently. In the mentioned researches, it can be interpreted that school administrators frequently experience ethical dilemmas. It is also inferred in this research that school administrators experience ethical dilemmas at the average level. In this regard, it can be said that the results of this study are consistent with the literature in terms of frequency of ethical dilemmas that are experienced by the school administrators.

The literature points out that the teachers also experience ethical dilemmas frequently and in a wide range in a similar way with the administrators. According to this, the teaching profession is complex and the interaction between teachers' values and tension among school principal, other teachers and students cause multiple ethical dilemmas for them. In addition to this, the teachers' interactions with their own moral compass also cause them to experience ethical dilemmas (Shapira-Lishchinsky, 2009). Correspondingly, Ehrich and others (2011) point out that the teaching profession is a value-based profession and thus teachers frequently face ethical dilemmas during their daily work life. Maslovaty (2000), on the other hand, states that the teaching profession includes dynamic, reflective and complex decision-making processes and teachers face ethical dilemmas on the levels of class, school and community. In consideration of these studies, it can be interpreted that the teaching profession is complex due to its nature; teachers need to meet the needs of students, school administration and school community, they also try not to conflict with their values, regulations and education policies while they try to meet the needs. In this regard, it can be said that the teaching profession inherently includes ethical dilemmas. It can be said in this research that, the result that teachers experience ethical dilemmas at the average level is consistent with the literature.

According to the results of the research, school administrators and teachers are affected by different ethical dimensions on different levels. Teachers face higher levels of ethical dilemmas in the behavioural aspect. Additionally, school administrators and teachers experience the same levels of general ethical dilemmas in the structural, political and systemic aspects. The critical incidents which are the basis of ethical dilemmas of school administrators and teachers differentiate as a matter of course according to their positions. As for the structural ethical dilemmas that are experienced by the administrators, implementing group decisions, control of the school area and efficient usage of the resources are the basis of their ethical dilemmas however the quality of school administration's decisions and the conflict between teachers' values and school culture and its structural features are the basis of teachers' structural ethical dilemmas (Catacutan and de Guzman, 2016; Dowd, 2012; Ehrich et al., 2012; Walker and Dimmock, 2000; Pope et al., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011). Additionally, senior managers' attempts to affect the decisions and their requisition for favouritism (Catacutan and de Guzman, 2016) are the basis of administrators' ethical dilemmas in the political aspect, similarly the basis of the teachers' political dilemmas are administrators and parents attempts to affect the decisions and implementations, their requisition for favouritism, clash of interests and false declaration of the truth (Dowd, 2012; Helton and Ray, 2009). In the systemic aspect, administrators and the teachers commonly experience ethical dilemmas about standardization, regulations and policies, whereas administrators experience ethical dilemmas differently from the teachers about bureaucratic supervision, accountability and hierarchy, however, teachers experience ethical dilemmas differently from the administrators about equality of opportunity (Helton and Ray, 2006; Husu, 2001; Middlewood and Cardano, 2001; Rosano et al., 2005). In this regard, it can be said that the school administrators and the teachers experience relatively similar ethical dilemmas in the structural, political and systemic aspects according to the literature.

In the literature, when we analyse the behavioural ethical dilemmas of school administrators and the teachers, it is pointed out that school administrators' and teachers' behavioural ethical dilemmas are also similar like the other aspects. According to this, teachers' ethical dilemmas in the behavioural aspect is related to keeping secrets, negative attitude of other teachers towards the students, parents' beliefs, teachers' discriminative attitude, the conflict between mercy and consistent behaviour, the suspicious attitude of other employees, reporting students' undesired behaviours to the parents and other teachers incompetency (Campbell, 2000; Helton and Ray, 2006; Husu, 2001; Pope et al., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011), whereas the school administrators experience ethical dilemmas related to dishonest academic behaviours, inappropriate behaviours towards the students, inflicting a disciplinary punishment on teachers and the students, conflicts of teachers and students, conflicts in the parents' groups and protection of teachers and students (Catacutan and de Guzman, 2016; Crowson, 1989; Ehrich et al., 2012; Kirby et al., 1992; Pontiff, 2007). With reference to the



mentioned studies, it can be said that the behavioural ethical dilemmas which are experienced by both school administrators and the teachers are based on other teachers, students and parents. However, it can be asserted that teachers get in contact with other teachers, students and the parents more than the administrators because of their job's nature. The ethical dilemmas which are related to the school's relationship with the people from internal and external environment of the school are addressed in the behavioural aspect (Catacutan and de Guzman, 2016). In this regard, it can be asserted that the reason why the teachers experience more ethical dilemmas in the behavioural aspect is that they get in contact more with the stakeholders.

According to the results of this study, the ethical dilemmas of the school administrators and the teachers do not differ meaningfully related to their gender. In other words, male and female administrators and teachers experience ethical dilemmas equally in all aspects. According to the Dowd's (2012) research results, it is asserted that the factors which are thought to have a role in the ethical dilemmas such as personal and religious values, cultural point of view, code of ethics and attitude towards regulations are experienced at the same level for both female and male teachers. Additionally, the mentioned study points out female teachers are affected by the organization's mission and ethical theories more than males in an inconsistent way with this study's results. Cross's (2013) study results collaterally with this study's results point out that administrators' answers related to the ethical dilemmas do not differ meaningfully based on their gender.

Although mentioned studies' results show parallelism with this study's results, Haines's and Leonard's (2007) study results contrarily with this study's results indicate that gender is an important factor in ethical decision-making. According to this, females' and males' beliefs and attitudes differ meaningfully from each other during the ethical decision-making process. Females' moral beliefs do not show an alteration during identifying their behavioural intention and these moral beliefs are the driving force of the behaviour. When teachers' roles and attitudes are analysed according to their gender, according to a research which is conducted in teacher candidates, teacher candidates' attitudes towards teaching profession do not change based on their gender (Demirtaş, Cömert and Özer, 2011). However, according to another research's results, female teachers take more positive attitudes towards teaching profession than males. In this research, it is indicated that the reason for this can be the perception that the teaching profession is more suitable for females in Turkey (Çapri and Çelikkaleli, 2008). In this regard, the literature points out that school administrators' and teachers' ethical evaluations, beliefs and attitude towards the profession both change and do not change according to their gender. In this research, the ethical dilemmas that are experienced by the administrators do not differ according to gender. It can be indicated that cultural differences can be one of the reasons. The fact that the population of this research which was conducted in Ankara, females and males attribute a similar meaning to gender can be relatively interpreted as this fact cause their ethical dilemmas' levels to be equal.

According to the results of this study, school administrators' ethical dilemma levels do not differ according to their ages whereas teachers' ethical dilemma levels differ meaningfully in the countenance of middle age. Although no study related to the relationship between ethical dilemmas' level and age is encountered during the detailed scanning of the literature, Cross's (2013) research results give some clues. According to this, as the educational administrators get older, their level of giving ethical answers increases. However, this study is not consistent with the research results about the fact that age does not change their ethical dilemma levels. Shapiro and Stefkovich (2011) similarly indicate that age, gender and race affect educators' decisions. In this study, ethical dilemmas differ according to ethical dilemmas levels and middle-aged teachers experience more ethical dilemmas. The research results of Şahin-Fırat and Açıkgöz (2012) indicate that some of the teachers' values change according to their age. Accordingly, their values related to success diminish in the middle-aged group whereas their excitement levels diminish in the groups of middle-aged and older. Conformity, on the other hand, is more in older age groups. Thus, it can be expressed that younger groups of teachers experience more emotional and intellectual uncertainty, whereas older groups of teachers are attached more with organizations traditions. In this regard, it can be said that teachers have a clearer attitude during their early ages; however, they have an insusceptible attitude during their older ages. It can be interpreted that teachers during early ages solve the situations which include conflicts with their open structured values more decisively, whereas during their older ages they prefer to comply with organizational structure and do not experience value conflicts with their insusceptible values. The middle-aged group is the transitional stage of these basic values. In this regard, it can be asserted that it is consistent with the literature that middle-aged teachers experience more value conflicts; therefore they experience more ethical dilemmas.

Research results indicate that principal assistants with mid-senior levels experience behavioural and systemic ethical dilemmas more, mid-senior level teachers experience behavioural and structural ethical dilemmas more. It is supposed that seniority increases the quality of the job according to the classical paradigm in teaching and administration professions. Additionally, it is pointed out that a large amount of experience is also supposed to increase the teaching skills and thus, increase the effectiveness of the education according to this paradigm (Creemers, Kyriakides and Antoniou, 2013). In regard to this classical paradigm, it can be expected that administrators and teachers qualifications increase in relation to their seniority; therefore they are supposed to experience less ethical dilemmas by using their more effective decision-making mechanisms. Rice (2010) indicates that the employees' knowledge, skills and productivity increase in relation with their enhanced seniority in many organizations. However, it is stated that experience is an important factor during the first years of teaching and it shows a parabolic structure in terms of success and values. From this point of view, it can be interpreted that low or high seniority levels have common characteristics in terms of effects and values, whereas the mid-senior level differs.

Cross's (2013) research results indicate that educational administrators' ethical answers to ethical dilemmas reduce to a certain level with enhanced seniority, however they increase after a certain level. In this regard, it can be expressed that the level of administrators' ethical answers changes collaterally with this study. In other words, administrators with low and high seniorities give more higher-up ethical answers for ethical dilemmas than the mid-senior level administrators. In this regard, it can be said that the reason for mid-senior level principal assistants and teachers experience more ethical dilemmas can be that individual's value system change in relation with the enhanced seniority and mid-seniority level individuals experience value conflicts during the transition of these values.

The literature refers that ethical dilemmas have negative psychological results on people. In addition to this, not being able to solve the ethical dilemmas effectively also has negative impacts on the individual and the organization. In this regard, it can be said that preventing ethical dilemmas before being experienced is the best solution strategy. From this point of view, analysing the ethical dilemmas is regarded as significant. In this study, ethical dilemmas are reviewed with some demographic variables. According to the results of the research, school administrators and teachers mainly experience medium-level ethical dilemmas. It can be said determining ethical standards for the teaching profession and school management, conveying these ethical standards to teachers and administrators in an effective way, setting a budget for the school that can be used practically, disambiguating and stabilizing legislations, sharing more openly the surveillance of private educational institutions with the stakeholders, giving school administrators authorization of giving teachers time off, promoting career development in a perceptible way, using perceptible criteria for assigning administrators would be beneficial to be done by MOE. Additionally, the quantitative researches which deal with psychological correlations of ethical dilemmas and qualitative researches which deal with the reasons for the ethical dilemmas of different educational grades can contribute to the literature.

## Türkçe Sürüm

### Giriş

Eğitim toplumun büyük çoğunluğunu kapsayan çok boyutlu, çok paydaşlı ve bu sebeple de karmaşık bir iştir. Günümüzde toplumların okullara dönük talepleri artmakta, eğitim değişimlere ve artan karmaşıklığa cevap vermek zorunda kalmaktadır. Bu talep, değişim ve karmaşıklığın sonucu olarak okul yöneticileri ve öğretmenler kendilerini rekabet eden yükümlülükler ve menfaatler içinde bulmakta ve karar almaları gereken durumların çoğunda kararları için daha fazla değerlendirme yapmak zorunda kalarak giderek artan strese maruz kalmaktadır. Bu karmaşık ortamda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışan çıkarlarla yüzleşmeleri ve bu durumu çözmeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler karar verme süreçlerinde çeşitli değer ve beklentileri dengelemeye gayret etmek durumunda kalmaktadır. Bu kararların bazıları değer çatışmaları içeren kritik seçimler gerektirmekte ve bu durum etik ikilemlerle sonuçlanmaktadır. Alanyazına göre etik ikilemler okulun günlük rutini içinde sıklıkla yaşanmakta ancak araştırmalarda yeterince kendine yer bulamamaktadır.

Yöneticilerin örgütteki konumları ne olursa olsun karar verme sürecinde yer alarak çeşitli kararlar almak zorunda oldukları belirtilmektedir (Szarucki, 2013). Doğru karar hem etik hem yasal olandır. Ancak karara temel teşkil eden durumlar etik fakat yasa dışı veya yasal fakat etik dışı olabilmektedir (Millerborg ve Hyle, 1991). Bu bağlamda yöneticiler kariyerlerinde bir noktada kendi değerleri ile uyumlu olmayan bazı kararları almak ya da desteklemek zorunda kalmaktadır (Elizer, 2000). Benzer şekilde öğretmenler de okullarda karar ve uygulama süreçlerinde yer almakta ve bu süreçlerde değerleri ile çatışma yaşayabilmektedir (Bigbee, 2011). Bazen doğru karar ve uygulamalar örgütün hedefleriyle çatışmakta bazen ise örgütün çıkarına olan karar ve uygulamalar kişinin değerleri ile çatışmaktadır (Pontiff, 2007). Bu bağlamda örgütlerde bireylerin iki değer setinden birini seçmesi gerektiği durumlarda etik ikilemler ortaya çıkmakta ve bireyler kendi etik ilkeleri ile örgütün politika ve uygulamaları arasında denge kurmaya çalışmaktadır (Moreno, 2011). Etik ikilemler ahlaki bir girişim olduğu belirtilen (Bigbee, 2011) okullarda yönetici ve öğretmenler tarafından sıklıkla yaşanmakta ve araştırmalarda da giderek artan bir ilgiyi üzerine çekmektedir (Bateman, 2014; Catacutan ve de Guzman, 2016; Cranston, Ehrich ve Kimber, 2004; Cross, 2013; Dowd, 2012; Norberg ve Johansson, 2007; Roche, 1997).

Alanyazında eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları ikilemlere dönük çeşitli sınıflamalara rastlanmaktadır. Roche (1997) etik ikilemlerin boyutlarına yönelik olarak mesleki ilkeler, eğitim uygulamaları, seçimler, inançlar, sistem, politika ve talimatlara dikkat çekerken Mashall (1992) etik ikilemlerin boyutlarına dönük olarak kuralların uygulanması, denetim ve değerlendirme, toplumsal sorunlar ve veli baskısına işaret etmektedir. Catacutan ve de Guzman

(2016) ise etik ikilemleri davranışsal, yapısal ve politik ikilemler olarak sınıflandırmaktadır. Örgütlerde yaşanabilecek ikilemlere yönelik bahsi geçen davranışsal, yapısal ve politik ikilem sınıflaması görece olarak geniş bir perspektif sunmaktadır. Bununla birlikte daha önce bahsi geçen çalışmalar okul yöneticileri ve öğretmenlerin sistemsel konulardan kaynaklanan etik ikilemler de yaşayabileceklerine işaret etmektedir. Bu bağlamda davranışsal, yapısal ve politik ikilem sınıflaması eğitim sisteminden kaynaklı ikilemlere atıf yapmadığı yönünde eleştirilebilir. Buradan hareketle söz konusu bu çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler görece olarak daha geniş bir bakış açısıyla davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel ikilemler olmak üzere dört temel boyutta sınıflandırılabilir.

Okullarda yaşanan davranışsal boyuttaki etik ikilemlerin okul içi nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Yöneticilerin örgütsel bağlam ve buna eşlik eden dinamik değişkenler ile etik inanç sistemleri arasındaki çatışmaların etik ikilemleri ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Pontiff, 2007). Buna 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 (Kirby, Paradise ve Protti, 1992). Crowson (1989) okullarda yöneticiler tarafından yaşanan etik ikilemlerin öğretmen ve öğrencilerin korunması sürecinde açığa çıkabildiğine işaret etmektedir. Tekel'in (2018) araştırma sonuçları ise okul müdürlerinin davranışsal boyutta öğretmenlere fırsat tanıma, müdüre destek veren öğretmeni savunmak ile öğrencinin hakkını savunmak arasında, A öğrencisine yardım etmek ile B öğrencisine yardım etmek arasında etik ikilem yaşadıklarına işaret etmiştir.

Okullarda kişisel ilişkilerden kaynaklanan davranışsal ikilemler kadar okulun yapısal süreçlerinden kaynaklanan etik ikilemlerin de yaşandığı belirtilmektedir. Ehrich, Cranston, Kimber ve Starr'ın (2012) üniversite yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları yapısal boyutta üniversitelerin dağılık yapısının etik ikilemlerin gelişmesi için verimli bir zemin oluşturduğuna işaret etmektedir. Buna göre yöneticilerin etik ikilemleri güçlü mesleki etik anlayışları ile özen ettiği, 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. 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. Crowson (1989) ise örgütün yapısal süreçlerinde örgütsel kural veya direktiflerin etik ikilemlere neden olabileceğine işaret etmektedir. Buna göre okul müdürlerinin yapısal boyutta okul alanının kontrolü, zaman kullanımında verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı gibi düşünceleri bulunmaktadır. Söz konusu bu kural ya da

düşünceler arasında bir çatışma olduğunda okul müdürleri çatışan iki veya daha fazla değer setinden hangisinin öncelikli olduğu konusunda ikilem yaşamaktadır.

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. Üniversite dekanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları dekanların politik boyutta takdir güçlerini kullanırken üniversitenin üst düzey yetkililerinin kararlara tesir etmeye çalıştıkları durumlarda ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin yakınlarının veya arkadaşlarının üniversitede istihdam edilmesi için baskı yaptığı durumlarda dekanlar otoriteye itaat ile özerklik arasında ikilem yaşamaktadırlar (Catacutan ve de Guzman, 2016).

Davranışsal, yapısal ve politik etik ikilemlerin yanı sıra okullarda eğitim sisteminden kaynaklı konular da etik ikilemlere neden olabilir. Marshall (1992) yöneticilerin yaşadıkları sistemsal 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. Okullarda yöneticiler tarafından yaşanan başlıca sistemsal 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 odaklanması yöneticileri test sonuçlarında başarıya götürecek durumlarla değerlere veya ahlaki anlayışa uygun durumlar çatıştığında etik ikilemlere sürükleyebilir (Middlewood ve Cardano, 2001; Rosano, Gates, Zaretsky ve Kurilko, 2005).

Okulun günlük rutini içinde okul yöneticileri kadar öğretmenler de etik ikilemlerle karşılaşmaktadır. Öğretmenlerin karmaşık ve değişen bağlamlarda kararlar vermeleri gerekmektedir ve bununla birlikte öğretim durumu da birçok etik ikilem yaratmaktadır (Fitzmaurice, 2008). Okullarda öğretmenler öğretimin izlenmesi ve değerlendirilmesi ile diğer öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle ilişkileri bağlamında davranışsal boyutta pek çok etik ikilem yaşayabilmektedir. Davranışsal etik ikilemlerin bazıları mahremiyetle ilgili konulardan açığa çıkmaktadır. Buna göre davranışsal boyutta öğretmen-öğrenci ilişkilerinde öğretmenler sır saklama isteği ile okul kurallarına uyma zorunluluğu arasında ikilemler yaşayabilmektedir. Bu noktada öğretmenlik mesleğinin mahremiyet

içeren konuları içinde barındırdığı ve öğretmenlerin öğrencileri kendileriyle sınırlarını paylaştıklarında bu sırrın konusu okul kuralları açısından sorun teşkil ediyorsa sırrı açığa vurmakla vurmamak arasında ikilem yaşadıkları belirtilmektedir (Shapira-Lishchinsky, 2011). Öğretmenlerin öğrenci ve çalışanlarla ilgili ayrımcı meslektaş davranışları karşısında da etik ikilemler yaşadıkları ifade edilmektedir (Helton ve Ray, 2006). Öğretmenler meslektaşları ile öğretmen-öğrenci ilişkileri, görevin gerektirdiği sorumluluklar, öğrencilere karşı davranışlar, gizlilik gerektiren konular, kişisel sorunlar ve denetim gibi konularda da çatışmalar yaşayabilmektedirler (Husu, 2001). Öğretmenlerin başka bir meslektaşının yetersizliğine, ihmaline veya kötü niyetli davranışlarına tanık olduğunda da etik ikilem yaşayabileceği ifade edilmektedir. Öğretmenler meslektaşlarının bir öğrenciye bağırarak, küçümsemek, vurmak, fiziksel veya cinsel istismarda bulunmak gibi zarar verici davranışları karşısında, bir öğrenci öğretmenden başka bir öğretmenin uygunsuz davranışları konusunda yardım istediğinde, bir meslektaşının provakatif, beyin yıkayıcı veya öğrenciye zararlı olacak şekilde müfredatı ihlal ettiği durumlarda etik ikilemler yaşamaktadır (Campbell, 2000).

Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler davranışsal düzeyde olduğu kadar örgütün yapısal düzeyinde de ortaya çıkabilmektedir. Öğretmenlerin değerleri ile okulun kültürel değerleri ve yapısal düzenlemeler çatıştığında öğretmenlerin etik ikilem yaşadıkları belirtilmektedir (Walker ve Dimmock, 2000). Okullardaki adaletsiz karar ve uygulamalar, tutarsız politikalar, dengesizlik ve yetersiz kanıtlara dayalı karar ve uygulamalar da öğretmenleri etik ikilemde bırakabilmektedir (Dowd, 2012). Buna ek olarak öğretmenler 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 yaşayabilmektedir (Shapira-Lishchinsky, 2011). Pope, Green, Johnson ve Mitchell (2009) öğretmenlerin yaşadıkları yapısal etik ikilemlerde ihtiyaçların çatışmasına dikkat çekmektedir. Buna göre öğretmenler örgütsel gereksinimler ile öğrenci ihtiyaçları arasında (Okul veya üst yönetimin kuralları öğretmenin öğrencinin iyiliğine gördüğü durumlarla çatışabilmektedir.), örgütsel gereksinimler ile öğretmen ihtiyaçları arasında (Okul veya üst yönetimin kuralları öğretmenin ihtiyaçları veya istekleri ile çatışabilmektedir.) ve örgütsel gereksinimler ile veli ihtiyaçları arasında (Okul veya üst yönetimin kuralları velinin ihtiyaçları veya istekleri ile çatışabilmektedir.) gerçekleşen çatışmalarda etik ikilemler yaşayabilmektedir. Husu'ya (2001) göre öğretmenler yapısal boyutta kurum içi kültürel çatışmalardan kaynaklanan etik ikilemler yaşayabilmektedir. Öğretmenler uygulamalar için doğru kuralların eksikliği, öğrenciler için fırsat eşitliği, yabancı öğrencilerin saldırgan davranışları, öğretmenlerin profesyonel otoritesi ve öğrenci iyi oluşu konularında etik ikilemler yaşayabilmektedir.

Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin bazıları örgüt içi veya dışı baskılar ve güç mücadeleleri gibi politik konulardan kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin en çok iltimas konusunda ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir. Bu durum üst düzey yöneticilerin duruma etki etmek için baskı uygulamasını ifade etmektedir ve politik ikilemlere örnek teşkil etmektedir. Bu durum öğretmenlerin felsefe-



sini, 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 ve Ray, 2009). Campbell (2000) öğretmenlerin politik boyutta meslektaşlarından öğrencilerin sınav notlarını değiştirmesi konusunda baskı gördüğünde, meslektaşlarından birinin sınav sorularını çalarak belirli bir öğrenciye hazırlanması için verdiği durumlarda, 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.

Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler okul içi davranışsal süreçler, okul yapısı ve politik mücadelelerin yanı sıra merkezi otorite tarafından belirlenen politika ve yasalardan da kaynaklanabilmektedir. Sistemsel düzeyde yaşanan etik ikilemlerde önemli bir payı standartlaştırılmış sınavlar oluşturmaktadır. Daha önce bahsi geçtiği gibi okullarda yöneticiler ve öğretmenlerin başarılarının standartlaştırılmış sınav sonuçlarına göre belirlenmesi sistemsel düzeyde etik ikilemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Middlewood ve Cardano, 2001). Türk eğitim sisteminde ortaokuldan liseye geçişte LGS (Liselere Geçiş Sistemi) ve liseden yükseköğrenime geçişte YKS (Yükseköğretim Kurumları Sınavı) standartlaştırılmış sınavlar olarak dikkat çekmektedir. Okulların başarılarının bu sınavların sonuçlarına göre değerlendirilmesi sadece bu sınavlarda başarıya ulaşılmasını sağlayan yolları meşru gösterebilir. Bu bağlamda öğretmenler milli eğitimin temel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmakla sadece bu sınavlarda başarıya ulaştırarak yöntemleri uygulamak konusunda ikilemler yaşayabilirler. Buna ek olarak öğrenciler için fırsat eşitsizliği (Husu, 2001), yasalar ve politikaların (Helton ve Ray, 2006) da öğretmenlerin sistemsel düzeyde etik ikilemler yaşamasına neden olabileceği belirtilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen ifadelerden okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel düzeyde çeşitli etik ikilemler yaşayabildikleri anlaşılmaktadır. Yöneticiler ve öğretmenler bu ikilemlerde kendileri açısından doğru olan iki durumdan birini seçerek diğer durumu göz ardı etmek zorunda kalabilmekte veya karar verememektedir. Bouckenooghe, Buelens, Fontaine ve Vanderheyden'in (2004) araştırma sonuçları örgütlerde yaşanan değer çatışmalarının mesleki strese neden olduğuna işaret etmektedir. Bu durum motivasyon, bağlılık ve performans bağlamında önemli görülebilir. Buna ek olarak etik ikilem durumunda verilen kararın okul düzeyindeki yansımaları bazı olumsuzluklar yaratabilir. Cranston, Ehrich ve Kimber'e (2004) göre etik ikilem durumunda alınan kararlar sonrasında bireysel düzeyde kişinin itibarına ilişkin algı ve kişinin kariyeri, örgüt düzeyinde okulun itibarı ve topluluk düzeyinde ise okula dönük algı etkilenebilmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler etik ikilemlerle baş etmede geniş bir yelpazede çeşitlilik gösteren stratejiler kullanabilmektedir. Ancak hangi strateji kullanılırsa kullanılsın etik ikilemlerle baş etmenin karmaşık ve zor bir

süreç olduğu ifade edilebilir. Okullarda yaşanan etik ikilemlerin belirlenmesinin önleyici tedbirlerin alınmasında faydalı olacağı yorumu yapılabilir. Bununla birlikte etik ikilemlerin temelinde değer çatışmaları yatmaktadır ve değerler kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda Türkiye özelinde okullarda yaşanan etik ikilemlere dönük araştırmaların eğitim sistemine katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Alanyazında yapılan detaylı taramalarda çalışmalarda etik ikilemlerin nitel olarak ele alındığı görülmüştür. Etik ikilemlere dönük olarak nicel boyutta gerçekleştirilen bu araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu bağlamda bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler hangi etik ikilemleri ne düzeyde yaşamaktadırlar?
2. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler bazı demografik değişkenlere (görev, cinsiyet, yaş ve kıdem) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## **Yöntem**

### ***Model***

Araştırmada okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin düzeyinin ve yaşadıkları etik ikilemlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma ilişkisel tarama modelinde oluşturulmuştur. İlişkisel araştırmalar değişkenler arasındaki ilişkileri göstermeyi amaçlayan nicel araştırmalardır (Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2006).

### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini, Ankara'nın Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinde bulunan resmî ortaokullarda görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmuştur. 2015-2016 öğretim yılı verilerine göre Ankara'nın söz konusu bu ilçelerindeki 393 resmî ortaokulda kadro kaydı ilgili okulda bulunan 14868 öğretmen, 506 müdür yardımcısı ve 256 okul müdürü görev yapmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çok aşamalı örnekleme yönteminde örneklemin her aşamasında farklı yöntemler izlenebilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010). Bu bağlamda bu araştırmada tabakalı örnekleme ve basit seçkisiz örnekleme yöntemleri aşamalı olarak uygulanarak örneklem seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü 30 ve daha büyük araştırmalarda dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği varsayımı ileri sürülebilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Buradan hareketle ortaokullarda 30 okul müdürüne ulaşmak amacıyla araştırma örneklemine 30 okul dâhil edilmiştir. Hangi ilçeden kaç okulun örnekleme dâhil edileceği tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Yüzde 95 güven aralığında 14868 öğretmenden oluşan bir evreni 375 kişinin temsil edebileceği söylenebilir.

lir. Bu bağlamda yukarıda bahsi geçen şekilde belirlenen her okuldan bir müdür, iki müdür yardımcısı ve 18 öğretmen örnekleme dâhil edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın nicel boyutunun örneklemini 540 öğretmen, 60 müdür yardımcısı ve 30 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırma örneklemindeki öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin değişkenlere göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

*Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin, Müdür Yardımcılarının ve Müdürlerin 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	n	367	173	231	241	68	213	190	137	341	141	58	540
	%	68	32	43	45	12	39	35	26	63	26	11	100
Mrd. Yrd.	n	19	41	13	39	8	8	37	15	41	12	7	60
	%	32	68	22	65	13	13	62	25	68	20	12	100
Okul Mrd.	n	3	27	4	13	13	3	6	21	20	7	3	30
	%	10	90	14	43	43	10	20	70	67	23	10	100

Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin cinsiyet, yaş, kıdem ve buldukları okuldaki hizmet sürelerine ilişkin dağılım incelendiğinde öğretmenlerin yarısından fazlasının kadınlardan oluştuğu görülürken müdür yardımcılarının yarısından fazlası erkeklerden oluşmuştur. Okul müdürlerinin ise tamamına yakını erkeklerden oluşmuştur. Öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının 23-48 yaşa aralığında yoğunlaştığı görülürken okul müdürlerinin 49 yaş ve üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Kıdem açısından öğretmenlerin çoğunluğu 1-10 yıl kıdeme sahipken müdür yardımcılarının çoğunluğu 11-20 yıl arası kıdeme sahiptir. Okul müdürlerinin ise çoğunluğu 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Okulda bulunan hizmet süresi bakımından öğretmenler, müdür yardımcısı ve müdürlerin çoğunlukla okullarında 1-5 yıl arası hizmete sahip oldukları görülmektedir.

#### **Veri Toplama Araçları**

Alanyazında yapılan detaylı taramalarda etik ikilemleri ölçen nicel bir ölçeğe rastlanamamıştır. Bu sebeple araştırma kapsamında “Okullarda Etik İkilem Ölçeği” geliştirilmiş ve veriler bu ölçek ile toplanmıştır. Okullarda Etik İkilem Ölçeğinin geliştirilme sürecinde öncelikle beşer müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden okullarda yaşanan etik ikilemlere dönük kompozisyon yazmaları istenmiştir. Kompozisyon yazımı sürecinde önce katılımcılara etik ikilemlerin tanımını verilmiş ardından katılımcılardan okulun günlük işleyişi içinde karşılaştıkları etik ikilemleri yazılı olarak anlatmaları istenmiştir. Katılımcıların görüşlerine ve alanyazına dayalı olarak 45 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan form uzman görüşüne sunulmuş ve etik ikilem tanımına uymadığı değerlendirilen dört maddenin havuzdan çıkarılmasına karar verilmiştir. 41 maddelik ölçek Türkçe dil uzmanlarının görüşüne sunulmuş ve dil açısından gerekli düzenleme-

ler yapılmıştır. 41 maddelik ölçek 151 kişiye uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve güvenilirlik sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

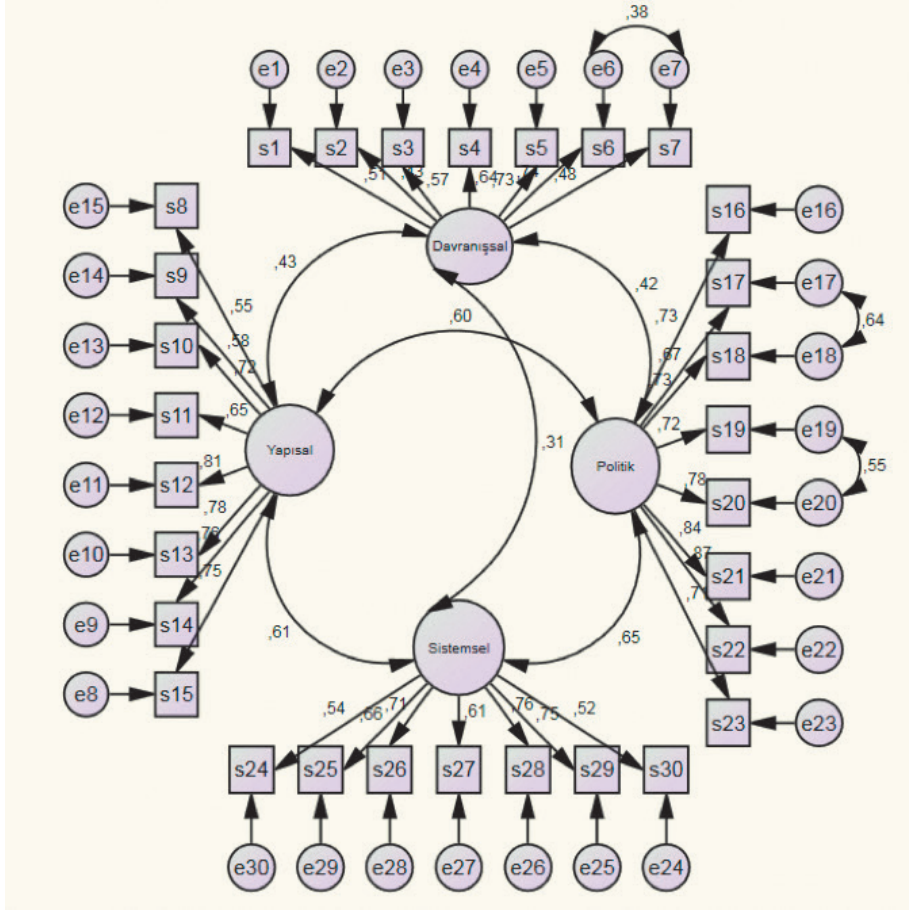
Tablo 2

*Okullarda Etik İkişim Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları*

Alt boyutlar	Madde sayısı	KMO	Barlett’s $\chi^2$	Açıklanan varyans %	Faktör yükü		Cronbach’s Alpha
					En düşük	En yüksek	
Davranışsal boyut	7	.88	2601.64 p < .001	11.37	.50	.80	.79
Yapısal boyut	8			15.19	.55	.77	.88
Politik boyut	8			17.96	.65	.80	.92
Sistemsel boyut	7			11.87	.53	.79	.84

Okullarda Etik İkişim Ölçeğine yönelik gerçekleştirilen geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçeğe ilişkin KMO değerinin .88, Barlett’s ( $X^2$ ) katsayısının 2601.64 ( $p < .01$ ) olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin AFA için uygun olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğe uygulanan AFA sonuçlarına göre ölçek maddelerinin davranışsal, yapısal, politik ve sistemsel boyutlar olmak üzere dört faktörde toplandığı ancak bu maddelerden bazılarının faktör yüklerinin uygun şekilde dağılım göstermediği görülmüştür. Bu nedenle bu maddeler ölçekten çıkarılarak kalan 30 madde değerlendirmeye alınmıştır. Davranışsal boyutun faktör yük değerlerinin .50 ile .80 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının .79 olduğu ve toplam varyansın %11.37’sini açıkladığı görülürken yapısal boyutun faktör yük değerlerinin .55 ve .77 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının .88 olduğu ve toplam varyansın %15.19’ünü açıkladığı görülmektedir. Politik boyutta ise faktör yük değerleri .65 ile .80 arasında değişmekte iken Cronbach’s Alpha katsayısı .92 olarak hesaplanmakta ve söz konusu bu boyut toplam varyansın %17.96’sını açıklamaktadır. Bununla birlikte sistemsel boyutun faktör yük değerlerinin .53 ve .79 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının .84 olduğu ve toplam varyansın %11.87’sini açıkladığı görülmektedir. AFA sonucunda toplam 30 maddeden oluşan dört faktörlü yapıya doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Okullarda Etik İkişim Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinin 707.51 ve serbestlik derecesinin (sd) 396 olduğu göstermiştir. Ki-kare/serbestlik derecesine bakıldığında değerinin 1.79 olduğu görülmüştür. Bu bulgu veri setinin faktör yapısını desteklediğini göstermektedir ( $\chi^2/sd = 1.79$ ). Bununla birlikte RMSEA (.07) ve CFI (.87) değerleri modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. GFI, AGFI, RMR ve NFI değerleri modelin zayıf uyum gösterdiğine işaret etmekle birlikte alanyazında Ki-kare/serbestlik derecesi ve RMSEA uyum indeksleri modelin uyumunda önemli görülmekte ve uyum indekslerinin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Çokluk vd., 2010). Tüm ölçütler göz önünde bulundurulduğunda dört faktörlü yapının kabul edilebilir bir model olduğu söylenebilir.

DFA ile hesaplanan madde-faktör ilişkilerine ait katsayılar ve birinci düzey yol diyagramı Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. “Okullarda Etik İkilem Ölçeğinin” yol diyagramı

Şekil 1’de her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki yordama miktarları ve korelasyon katsayıları görülmektedir. Dört faktörlü modelde maddelerin regresyon katsayılarının .43 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir. Davranışsal boyuta ilişkin maddelerin regresyon katsayılarının .43 ile .74 arasında, yapısal boyuta ilişkin maddelerin regresyon katsayılarının .55 ile .81, politik boyuta ilişkin maddelerin regresyon katsayılarının .67 ile .88 arasında ve sistemsel boyuta ilişkin maddelerin regresyon katsayılarının .52 ile .76 arasında değiştiği görülmektedir. Bu veriler ışığında maddeler arasındaki regresyon katsayılarının iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bütüncül şekilde değerlendirildiğinde modelin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada verilerin çözümlenmesi amacıyla SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) ve Amos 18.0 programları kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikli olarak veri seti hatalı değer ve aykırı değer açısından incelenmiştir. Bu süreçte hatalı olarak girilen veriler ölçeklerde katılımcıların cevaplarına uygun olarak düzeltilmiştir. Ayrıca eksik değer analizinde rastlantısal olarak çok az sayıda boş bırakılan maddelere EM algoritması yoluyla atama yapılmıştır. Ardından ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizleri SPSS ve doğrulayıcı faktör analizleri Amos programları aracılığı ile yapılmıştır. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin görev, cinsiyet, yaş, kıdem ve bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Söz konusu bu analizlerde kullanılan istatistikî tekniklerde parametrik ve parametrik olmayan test seçimlerinde dağılımın normalliği için her bir alt grup için 30 sayısı referans alınmıştır. Büyüköztürk'e (2011) göre veri büyüklüğü istatistik seçimini etkilemektedir. 30 ve daha büyük örneklem için dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği varsayılabilir. Buna ek olarak her bir alt grubun büyüklüğünün 15 ve üzerinde olduğu durumlarda parametrik bir istatistiğin kullanılmasının anlamlılık düzeyinde önemli bir sapmaya neden olmadığı belirtilmektedir. Daha küçük gruplarda ise parametrik olmayan testlerin tercih edilmesinin bir zorunluluk olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda söz konusu bu çalışmada her bir alt grubun 30 veya daha büyük olduğu durumlarda parametrik testler 30'dan küçük olduğu durumlarda parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Buradan hareketle okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilem düzeylerinin görev değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Okul müdürleri ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilem düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U-testi, öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilem düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Bununla birlikte okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilem düzeylerinin yaş, kıdem ve bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-testi, öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilem düzeylerinin yaş, kıdem ve bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi kullanılan ve anlamlı farklılığın olduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla Levene testi sonuçlarına göre varyansların eşit çıkması sebebiyle Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H-testi kullanılan ve anlamlı farklılığın olduğu durumlarda ise anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U-testi kullanılmıştır.

## Bulgular

### *Okul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Etik İkilem Yaşama Düzeyleri*

Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin etik ikilem yaşama düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

*Tablo 3*

### *Okul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Etik İkilem Yaşama Düzeyleri*

Etik ikilem	1. Müdür (n = 30)		2. Müdür yardımcısı (n = 60)		3. Öğretmen (n = 540)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Davranışsal	2.13	.92	2.28	.76	2.58	.76
Yapısal	3.06	.79	2.72	.78	2.92	1.01
Politik	2.49	1.16	2.44	1.14	2.34	1.10
Sistemsel	2.23	.94	2.08	.79	2.26	.88
Toplam	2.50	.71	2.39	.66	2.53	.74

Tablo 3 incelendiğinde davranışsal boyutta okul müdürlerinin ( $\bar{X} = 2.13$ ) ve müdür yardımcılarının ( $\bar{X} = 2.28$ ) orta düzeyin altında, öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2.58$ ) orta düzeyde etik ikilem yaşadıkları görülmektedir. Yapısal boyutta yaşanan etik ikilemlere dönük ortalamalar incelendiğinde okul müdürlerinin ( $\bar{X} = 3.06$ ), müdür yardımcılarının ( $\bar{X} = 2.72$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2.92$ ) orta düzeyde etik ikilem yaşadıkları görülmektedir. Tablo 4'e göre okul müdürlerinin ( $\bar{X} = 2.49$ ), müdür yardımcılarının ( $\bar{X} = 2.44$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2.34$ ) politik boyutta orta düzeyde etik ikilem yaşadıkları ifade edilebilir. Bununla birlikte sistemsel boyutta okul müdürleri ( $\bar{X} = 2.23$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X} = 2.08$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X} = 2.26$ ) orta düzeyin altında etik ikilem yaşarken toplam etik ikilem boyutunda okul müdürleri ( $\bar{X} = 2.50$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X} = 2.39$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X} = 2.53$ ) orta düzeyde etik ikilem yaşamaktadır. Tablo 3'te standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın müdür yardımcılarının yaşadıkları toplam etik ikilemlerde ( $S = .66$ ) en heterojen dağılımın ise okul müdürlerinin yaşadıkları politik etik ikilemlerde ( $S = 1.16$ ) olduğu görülmektedir.

### *Etik İkilemlerin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması*

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşadıkları etik ikilemlerin görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin görev değişkenine göre ANOVA sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.



Tablo 4

Okul Müdürleri, Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Yaşadıkları Etik İkilemlerin Görev Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
Davranışsal	Gruplar arası	10.06	2	5.03			
	Gruplar içi	368.40	627	.59	8.56	.00	1-3;
	Toplam	378.46	629				2-3
Yapısal	Gruplar arası	2.88	2	1.44			
	Gruplar içi	604.14	627	.96	1.49	.23	-
	Toplam	607.02	629				
Politik	Gruplar arası	1.11	2	.55			
	Gruplar içi	766.63	627	1.22	.45	.64	-
	Toplam	767.74	629				
Sistemsel	Gruplar arası	1.77	2	.88			
	Gruplar içi	483.17	627	.77	1.15	.32	-
	Toplam	484.94	629				
Toplam	Gruplar arası	1.06	2	.53			
	Gruplar içi	332.51	627	.53	.99	.37	-
	Toplam	333.57	629				

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yapısal [ $F(2, 627) = 1.49, p > .05$ ], politik [ $F(2, 627) = .45, p > .05$ ], sistemsel [ $F(2, 627) = 1.15, p > .05$ ] ve toplam [ $F(2, 627) = .99, p > .05$ ] boyutlarda yaşadıkları etik ikilemlerin görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülürken davranışsal boyutta yaşanan etik ikilemlerin [ $F(2, 627) = 8.56, p < .05$ ] görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin davranışsal boyutta yaşadıkları etik ikilemler arasındaki farklılıkların hangi görevlerde oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre davranışsal boyutta öğretmenler okul müdürlerinden ve müdür yardımcılarında anlamlı şekilde daha fazla etik ikilem yaşamaktadır.

#### *Etik İkilemlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması*

Müdür ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Mann Whitney U-testi, öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ise bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemlerin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

*Tablo 5*  
*Okul Müdürlerinin Yaşadıkları Etik İkilemlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları*

Değişkenler	Kadın (n = 3)		Erkek (n = 27)		U	p
	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	Sıra ortalaması	Sıra toplamı		
Davranışsal	14.33	43.00	15.63	422.00	37.00	.85
Yapısal	12.17	36.50	15.87	428.50	30.50	.51
Politik	11.50	34.50	15.94	430.50	28.50	.43
Sistemsel	10.67	32.00	16.04	433.00	26.00	.35
Toplam	11.67	35.00	15.93	430.00	29.00	.47

Tablo 5'e göre okul müdürlerinin davranışsal ( $U = 37.00, p > .05$ ), yapısal ( $U = 30.50, p > .05$ ), politik ( $U = 28.50, p > .05$ ) ve sistemsel ( $U = 26.00, p > .05$ ) boyutlarda yaşadıkları etik ikilemler cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin toplam düzeyinde yaşadıkları etik ikilemler de ( $U = 29.00, p > .05$ ) cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgu okul müdürleri tarafından yaşanan etik ikilemlerin cinsiyete göre farklılaşmadığına işaret etmektedir. Müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U-Testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

*Tablo 6*  
*Müdür Yardımcılarının Yaşadıkları Etik İkilemlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları*

Değişkenler	Kadın (n = 19)		Erkek (n = 41)		U	p
	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	Sıra ortalaması	Sıra toplamı		
Davranışsal	28.16	535.00	31.59	1295.00	345.00	.48
Yapısal	26.61	505.50	32.30	1324.50	315.50	.24
Politik	29.39	558.50	31.01	1271.50	368.50	.74
Sistemsel	26.55	504.50	32.33	1325.50	314.50	.23
Toplam	27.58	524.00	31.85	1306.00	334.00	.38

Tablo 6 incelendiğinde müdür yardımcılarının davranışsal ( $U = 345.00, p > .05$ ), yapısal ( $U = 315.50, p > .05$ ), politik ( $U = 368.50, p > .05$ ) ve sistemsel ( $U = 314.50, p > .05$ ) boyutlarda yaşadıkları etik ikilemlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Buna ek olarak müdür yardımcılarının toplam düzeyinde yaşadıkları etik ikilemler de ( $U = 344.00, p > .05$ ) cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgu müdür yardımcılarının tarafından yaşanan etik ikilemlerin cinsiyete göre farklılaşmadığına işaret etmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

## Öğretmenlerin Yaşadıkları Etik İkilemlerin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kadın (n = 367)		Erkek (n = 173)		t	sd	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Davranışsal	2.59	.74	2.57	.80	.23	538	.82
Yapısal	2.94	.97	2.89	1.10	.54	538	.59
Politik	2.29	1.08	2.46	1.14	-1.71	538	.09
Sistemsel	2.23	.86	2.32	.93	-1.10	538	.27
Toplam	2.52	.71	2.57	.80	-.72	538	.47

Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin cinsiyete göre t-testi sonuçlarına ilişkin Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin yaşadıkları davranışsal [ $t(538) = .23, p > .05$ ], yapısal [ $t(538) = .54, p > .05$ ], politik [ $t(538) = -1.71, p > .05$ ], sistemsel [ $t(538) = -1.10, p > .05$ ] ve toplam boyuttaki [ $t(538) = -.72, p > .05$ ] etik ikilemlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

**Etik İkilemlerin Yaşa Göre Karşılaştırılması**

Müdür ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Kruskal Wallis H-testi, öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemlerin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

## Okul Müdürlerinin Yaşadıkları Etik İkilemlerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p
Davranışsal	23-35 (n = 4)	13.00	2	1.94	.38
	36-48 (n = 13)	18.04			
	49 + (n = 13)	13.73			
Yapısal	23-35 (n = 4)	10.88	2	2.06	.36
	36-48 (n = 13)	14.69			
	49 + (n = 13)	17.73			
Politik	23-35 (n = 4)	16.50	2	.90	.64
	36-48 (n = 13)	13.77			
	49 + (n = 13)	16.92			
Sistemsel	23-35 (n = 4)	19.88	2	2.28	.32
	36-48 (n = 13)	16.65			
	49 + (n = 13)	13.00			
Toplam	23-35 (n = 4)	14.75	2	.04	.98
	36-48 (n = 13)	15.50			
	49 + (n = 13)	15.73			

Tablo 8'e göre okul müdürlerinin yaşadıkları davranışsal [ $\chi^2(2) = 1.94, p > .05$ ], yapısal [ $\chi^2(2) = 2.06, p > .05$ ], politik [ $\chi^2(2) = .90, p > .05$ ] ve sistemsal [ $\chi^2(2) = 2.28, p > .05$ ] etik ikilemler yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin toplam boyutta yaşadıkları [ $\chi^2(2) = .04, p > .05$ ] etik ikilemler de yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9

*Müdür Yardımcılarının Yaşadıkları Etik İkilemlerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Değişkenler	Yaş	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p
Davranışsal	23-35 (n = 13)	24.19	2	2.86	.24
	36-48 (n = 39)	33.19			
	49 + (n = 8)	27.63			
Yapısal	23-35 (n = 13)	31.15	2	4.28	.12
	36-48 (n = 39)	32.69			
	49 + (n = 8)	18.75			
Politik	23-35 (n = 13)	31.46	2	.78	.68
	36-48 (n = 39)	31.22			
	49 + (n = 8)	25.44			
Sistemsal	23-35 (n = 13)	27.85	2	2.26	.32
	36-48 (n = 39)	32.81			
	49 + (n = 8)	23.56			
Toplam	23-35 (n = 13)	28.12	2	3.07	.22
	36-48 (n = 39)	33.08			
	49 + (n = 8)	21.81			

Tablo 9'a göre müdür yardımcılarının yaşadıkları davranışsal [ $\chi^2(2) = 2.86, p > .05$ ], yapısal [ $\chi^2(2) = 4.28, p > .05$ ], politik [ $\chi^2(2) = .78, p > .05$ ] ve sistemsal [ $\chi^2(2) = 2.26, p > .05$ ] etik ikilemler yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin toplam boyutta yaşadıkları [ $\chi^2(2) = 3.07, p > .05$ ] etik ikilemler de yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin yaş değişkenine göre tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10  
Öğretmenlerin Yaşadıkları Etik İkilemlerin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş						Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
	1. 23-35 (n = 231)		2. 36-48 (n = 241)		3. 49 (+) (n = 68)								
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S							
Davranışsal							Gruplar arası	4.50	2	2.25			
							Gruplar içi	305.59	537	.57	3.95	.02	1-2
							Toplam	310.09	539				
Yapısal							Gruplar arası	11.47	2	5.74			1-2;
							Gruplar içi	538.73	537	1.00	5.72	.00	2-3
							Toplam	550.20	539				
Politik							Gruplar arası	11.95	2	5.97			1-2;
							Gruplar içi	639.79	537	1.19	5.01	.01	2-3
							Toplam	651.74	539				
Sistemsel							Gruplar arası	2.61	2	1.31			-
							Gruplar içi	418.43	537	.78	1.68	.19	
							Toplam	421.04	539				
Toplam							Gruplar arası	6.62	2	3.31			1-2;
							Gruplar içi	285.83	537	.53	6.22	.00	2-3
							Toplam	292.45	539				

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin davranışsal [ $F(2, 537) = 3.95, p < .05$ ], yapısal [ $F(2, 537) = 5.72, p < .05$ ], politik [ $F(2, 537) = 5.01, p < .05$ ] ve toplam [ $F(2, 537) = 6.22, p < .05$ ] boyutlarda yaşadıkları etik ikilemlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülürken sistemsel boyutta yaşanan etik ikilemlerin [ $F(2, 537) = .19, p > .05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenlerin davranışsal, yapısal, politik ve toplam boyutta yaşadıkları etik ikilemler arasındaki farklılıkların hangi yaş aralıklarında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre davranışsal, yapısal ve toplam boyutlarında 36-48 yaş arası öğretmenler 23-35 yaş arası öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha fazla etik ikilem yaşamaktadır. Bununla birlikte yapısal, politik ve toplam boyutlarında 36-48 yaş arası öğretmenler 49 yaş ve üzeri öğretmenlere göre daha fazla etik ikilem yaşamaktadır. Bu bulgu öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin belirli bir yaşa kadar arttığına daha sonrasında ise azaldığına işaret etmektedir.

#### Etik İkilemlerin Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Müdür ve müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Kruskal Wallis H-testi, öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemlerin kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

*Tablo 11*  
*Okul Müdürlerinin Yaşadıkları Etik İkilemlerin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Değişkenler	Kıdem (yıl)	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p
Davranışsal	1-10 (n = 3)	13.67	2	.21	.90
	11-20 (n = 6)	14.92			
	21+ (n = 21)	15.93			
Yapısal	1-10 (n = 3)	13.17	2	1.98	.37
	11-20 (n = 6)	11.58			
	21+ (n = 21)	16.95			
Politik	1-10 (n = 3)	21.50	2	2.35	.31
	11-20 (n = 6)	12.00			
	21+ (n = 21)	15.64			
Sistemsel	1-10 (n = 3)	24.33	2	3.42	.18
	11-20 (n = 6)	13.92			
	21+ (n = 21)	14.69			
Toplam	1-10 (n = 3)	18.67	2	1.32	.52
	11-20 (n = 6)	12.17			
	21+ (n = 21)	16.00			

Tablo 11'e göre okul müdürlerinin yaşadıkları davranışsal [ $\chi^2(2) = .21, p > .05$ ], yapısal [ $\chi^2(2) = 1.98, p > .05$ ], politik [ $\chi^2(2) = 2.35, p > .05$ ] ve sistemsel [ $\chi^2(2) = 3.42, p > .05$ ] etik ikilemler kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin toplam boyutta yaşadıkları [ $\chi^2(2) = 1.32, p > .05$ ] etik ikilemler de kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemlerin kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

*Tablo 12*  
*Müdür Yardımcılarının Yaşadıkları Etik İkilemlerin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Değişkenler	Kıdem (yıl)	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Fark
Davranışsal	1-10 (n = 8)	18.94	2	5.91	.05	1-2
	11-20 (n = 37)	34.36				
	21+ (n = 15)	27.13				
Yapısal	1-10 (n = 8)	26.44	2	4.13	.13	
	11-20 (n = 37)	34.05				
	21+ (n = 15)	23.90				
Politik	1-10 (n = 8)	27.88	2	1.08	.58	
	11-20 (n = 37)	32.34				
	21+ (n = 15)	27.37				
Sistemsel	1-10 (n = 8)	19.63	2	7.55	.02	1-2; 2-3
	11-20 (n = 37)	35.23				
	21+ (n = 15)	24.63				
Toplam	1-10 (n = 8)	22.50	2	5.52	.06	
	11-20 (n = 37)	34.65				
	21+ (n = 15)	24.53				

Tablo 12'ye göre müdür yardımcılarının yaşadıkları davranışsal [ $\chi^2(2) = 5.91, p < .05$ ] ve sistemsel [ $\chi^2(2) = 7.55, p < .05$ ] etik ikilemler kıdeme göre anlamlı şekilde farklılık gösterirken yapısal [ $\chi^2(2) = .13, p > .05$ ], politik [ $\chi^2(2) = .58, p > .05$ ] ve toplam boyutta yaşadıkları [ $\chi^2(2) = .06, p > .05$ ] etik ikilemler kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Müdür yardımcılarının yaşadıkları davranışsal ve sistemsel boyutlardaki etik ikilemler arasındaki farklılıkların hangi kıdem gruplarında meydana geldiğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi sonuçlarına göre davranışsal boyutta 11-20 yıl arası kıdeme sahip müdür yardımcılarının 1-10 yıl arası kıdeme sahip müdür yardımcılarının göre daha fazla etik ikilem yaşamaktadır. Bununla birlikte sistemsel boyutta 11-20 yıl arası kıdeme sahip müdür yardımcılarının 1-10 yıl arası kıdeme sahip müdür yardımcılarının ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip müdür yardımcılarının göre daha fazla etik ikilem yaşamaktadır. Bu bulgu 20 kıdem yılına kadar artan kıdemle birlikte müdür yardımcılarının daha fazla etik ikilem yaşadıklarına işaret etmektedir. Sistemsel boyutta ise müdür yardımcılarının yaşadıkları etik ikilemler 20 yıla kadar kıdemle artarken 20 yıl kıdemden sonra artan kıdemle azalmaktadır. Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin kıdem değişkenine göre betimsel verileri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

*Öğretmenlerin Yaşadıkları Etik İkilemlerin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları*

Değişkenler	Yaş						Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)	
	1. 1-10 yıl (n = 211)		2. 11-20 yıl (n = 189)		3. 21+ yıl (n = 140)									
	S		S		S									
Davranışsal							Gruplar arası	4.14	2	2.07				
	2.48	.73	2.69	.78	2.59	.76	Gruplar içi	305.94	537	.57	3.63	.03	1-2	
							Toplam	310.08	539					
Yapısal							Gruplar arası	8.91	2	4.45				
	2.82	.93	3.10	1.04	2.85	1.07	Gruplar içi	541.30	537	1.01	4.42	.01	1-2	
							Toplam	550.21	539					
Politik							Gruplar arası	1.60	2	.80				
	2.30	1.06	2.42	1.15	2.30	1.09	Gruplar içi	650.14	537	1.21	.66	.52	-	
							Toplam	651.74	539					
Sistemsel							Gruplar arası	1.06	2	.52				
	2.26	.90	2.30	.85	2.19	.91	Gruplar içi	419.99	537	.78	.68	.51	-	
							Toplam	421.05	539					
Toplam							Gruplar arası	3.03	2	1.52				
	2.47	.72	2.63	.75	2.49	.74	Gruplar içi	289.42	537	.54	2.81	.06	-	
							Toplam	292.45	539					

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin davranışsal [ $F(2, 537) = 3.63, p < .05$ ] ve yapısal [ $F(2, 537) = 4.42, p < .05$ ] boyutlarda yaşadıkları etik ikilemlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülürken politik [ $F(2, 537) = .66, p > .05$ ], sistemsel [ $F(2, 537) = .68, p > .05$ ] ve toplam [ $F(2,$



537) = 2.81,  $p > .05$ ] boyutlarında yaşadıkları etik ikilemlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenlerin davranışsal ve yapısal boyutlarda yaşadıkları etik ikilemler arasındaki farklılıkların hangi kıdem aralıklarında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre davranışsal ve yapısal boyutlarda 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha fazla etik ikilem yaşamaktadır. Bu bulgu öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerin 20 yıla kadar artan kıdem birlikte arttığına işaret etmektedir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilem düzeyinin kıdeme göre anlamlı şekilde değişmediği sonucuna ulaşılırken müdür yardımcılarının davranışsal ve sistemsel boyutta yaşadıkları etik ikilemlerin 11-20 yıl kıdem lehine, benzer şekilde öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilem düzeylerinin de 11-20 yıl kıdem lehine anlamlı şekilde değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretmenler için davranışsal ve yapısal düzeyde kıdem bakımından araştırma sonuçlarının yaş bakımından sonuçlarla tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Öğretmenler için politik ve toplam boyutlar ile müdür yardımcıları için davranışsal ve sistemsel boyutlarda kıdem bakımından sonuçlar ile yaş bakımından sonuçlar tutarlılık göstermemektedir. Bunun nedeninin öğretmenlerin yaşları ile kıdemlerinin her zaman doğru orantılı olmaması olduğu ileri sürülebilir. Türkiye'deki öğretmen atama sistemi bağlamında öğretmenleri 20'li yaşların başlarında öğretmenliğe atanabildiği gibi 30'lu yaşlarında da öğretmenliğe atanabilmektedir. Bu bağlamda etik ikilem düzeylerinin yaş ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesinde farklılıklar olabileceği söylenebilir.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ağırlıklı olarak orta düzeyde etik ikilemler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Alanyazında okul yöneticilerinin günlük olarak etik ve yasal kaygılar yaşadıkları belirtilmektedir (Cross, 2013). Bu etik ve yasal kaygılarla birlikte okul yöneticilerinin hedefler, uygulamalar ve politikalarla kendi etik anlayışları arasında denge kurmaya çalıştıkları ve bunun da günlük olarak etik ikilem yaşamalarına neden olduğu ifade edilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Moreno, 2011). Sprouse'un (2009) araştırma sonuçlarına göre yöneticiler sıklıkla etik ikilem yaşamaktadır. Bununla birlikte etik ikilemler doğası gereği önceden öngörülememekte ve yöneticilerin etik ikilemlere anlık olarak cevap vermeleri gerekmektedir. Bahsi geçen araştırmalara göre okul yöneticilerinin sıklıkla etik ikilem yaşadıkları yorumu yapılabilir. Bu çalışmada da okul yöneticilerinin orta düzeyde etik ikilem yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemlerin sıklığı bakımından bu çalışmanın sonuçlarının alanyazınla tutarlı olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin alanyazın yöneticilerle benzer şekilde öğretmenlerin sıklıkla ve geniş yelpazede etik ikilemler yaşadıklarına işaret etmektedir. Buna göre öğretmenlik mesleği karmaşık bir yapıdadır ve

öğretmenlerin değerleri ve okul müdürü, diğer öğretmenler ve öğrencilerle olan etkileşimleri arasındaki gerilimler çok yönlü etik ikilemler yaşamalarına neden olmaktadır. Buna ek olarak öğretmenlerin kendi vicdanlarıyla olan etkileşimleri de etik ikilem yaşamalarına neden olmaktadır (Shapira-Lishchinsky, 2009). Buna paralel olarak Ehrich ve diğerleri (2011) öğretmenlik mesleğinin değer temelli bir meslek olduğuna ve bu nedenle öğretmenlerin günlük iş yaşamı içinde sıklıkla etik ikilemlerle karşı karşıya geldiğine işaret etmektedir. Maslovaty (2000) ise öğretmenlik mesleğinin etik açıdan dinamik, yansıtıcı ve karmaşık karar verme süreçlerini içerdiğini ve öğretmenlerin sınıf, okul ve topluluk düzeyinde etik ikilemlerle karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedir. Söz konusu çalışmalardan yola çıkarak öğretmenlik mesleğinin doğası gereği karmaşık olduğu, öğretmenlerin aynı anda öğrencilerin, okul yönetiminin ve okul topluluğunun ihtiyaçlarına cevap vermelerinin gerektiği, bu cevap verme çabası içinde de değerleriyle, yasalarla ve eğitim politikasıyla çatışmamaya çalıştıkları yorumu yapılabilir. Bu bağlamda öğretmenlik mesleğinin doğası gereği etik ikilemleri içinde barındırdığı söylenebilir. Bu çalışmada öğretmenlerin orta düzeyde etik ikilem yaşadıkları sonucuna ulaşılması bağlamında alanyazınla tutarlı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri ve öğretmenler farklı boyutlardaki etik ikilemlerden farklı düzeyde etkilenmektedir. Davranışsal boyutta öğretmenler daha yüksek düzeyde etik ikilemle karşılaşmaktadır. Bununla birlikte yapısal, politik ve sistemsel boyutlarla genel etik ikilem yaşamaya boyutunda okul yöneticileri ve öğretmenler aynı düzeyde etik ikilem yaşamaktadır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlere temel teşkil eden kritik olaylar görevlerinin doğası gereği farklılıklar göstermektedir. Yöneticilerin yaşadıkları yapısal etik ikilemlere grup kararlarının uygulanması, okul alanının kontrolü, zamanın ve kaynakların etkin kullanılması temel teşkil ederken öğretmenlerin yaşadıkları yapısal etik ikilemlere daha çok okul yönetiminin aldığı kararların niteliği ve öğretmenlerin değerleri ile okul kültürünün ve yapısal özelliklerinin çatışması temel teşkil etmektedir (Catacutan ve de Guzman, 2016; Dowd, 2012; Ehrich vd., 2012; Walker ve Dimmock, 2000; Pope vd., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011). Bununla birlikte okul yöneticilerinin politik boyutta yaşadıkları etik ikilemlere üst düzey yöneticilerin kararlara tesir etmeye çalışmaları ve ayrıcalık istekleri (Catacutan ve de Guzman, 2016) temel teşkil ederken benzer şekilde öğretmenlerin yaşadıkları politik ikilemlere de yöneticilerin ve velilerin kararlara ve uygulamalara tesir etme çabaları, ayrıcalık istekleri, çıkar çatışmaları ve gerçeklerin yanlış beyanı temel teşkil etmektedir (Dowd, 2012; Helton ve Ray, 2009). Sistemsel boyutta ise yöneticiler ve öğretmenler ortak olarak standartlaşma, yasalar ve politikalar konusunda etik ikilem yaşarken yöneticiler öğretmenlerden farklı olarak bürokratik denetim, hesapverebilirlik ve hiyerarşi konusunda, öğretmenler ise yöneticilerden farklı olarak fırsat eşitliği konularında etik ikilem yaşamaktadır (Helton ve Ray, 2006; Husu, 2001; Middlewood ve Cardano, 2001; Rosano vd., 2005). Bu bağlamda alanyazına göre görece olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin yapısal, politik ve sistemsel düzeyde benzer konularda etik ikilemler yaşadıkları söylenebilir.

Alanyazında okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşadıkları davranışsal etik ikilemler incelendiğinde diğer boyutlardakilerle paralel şekilde yaşadıkları davranışsal etik ikilemlerin de benzer olduğu dikkat çekmektedir. Buna göre öğretmenler davranışsal boyutta öğrencilerin sırlarının saklanması, diğer öğretmenlerin öğrencilere olumsuz davranışları, velilerin inançları, öğretmenlerin ayrımcı davranışları, öğrencilere karşı merhamet ile tutarlılık arasındaki çatışmalar, diğer çalışanların şüpheli davranışları, öğrencilerin istenmeyen davranışlarının velilere iletilmesi ve diğer öğretmenlerin yetersizlikleri ve ihmalleri konularında etik ikilem yaşarken (Campbell, 2000; Helton ve Ray, 2006; Husu, 2001; Pope vd., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011) okul yöneticileri dürüst olmayan akademik davranışlar, öğrencilere yönelik uygun olmayan davranışlar, öğrencilere ve öğretmenlere disiplin cezası verilmesi, öğretmen öğrenci çatışmaları, veli grupları arasındaki çatışmalar ile öğretmen ve öğrencilerin korunması konularında etik ikilem yaşamaktadır (Catacutan ve de Guzman, 2016; Crowson, 1989; Ehrich vd., 2012; Kirby vd., 1992; Pontiff, 2007). Söz konusu çalışmalardan hareketle hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin yaşadıkları davranışsal etik ikilemlerin diğer öğretmenler, öğrenciler ve veliler temelinde gerçekleştiği söylenebilir. Ancak görevlerinin doğası gereği öğretmenlerin hem diğer öğretmenlerle hem öğrencilerle hem de velilerle yöneticilere göre daha fazla ilişki kurdukları ileri sürülebilir. Okulun iç ve dış çevresindeki insanlarla ilişkili olan etik ikilemler davranışsal boyutta ele alınmaktadır (Catacutan ve de Guzman, 2016). Bu bağlamda öğretmenlerin davranışsal boyutta daha fazla etik ikilem yaşamalarının nedeninin paydaşlarla daha fazla ilişki kurmaları olduğu ileri sürülebilir.

Söz konusu bu araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Başka bir anlatımla kadın ve erkek yöneticiler ve öğretmenler tüm boyutlarda eşit düzeyde etik ikilem yaşamaktadır. Dowd'un (2012) araştırma sonuçları öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemlerde role sahip olduğu düşünülen değişkenlerden olan kişisel ve dini değerlerin, kültürel bakış açısının, etik kodların ve yasalara bakışın kadın ve erkek öğretmenlerde eşit düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte bahsi geçen araştırma bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarlı olmayan bir şekilde kadın öğretmenlerin örgüt misyonundan ve etik teorilerinden erkeklere göre daha fazla etkilendiklerine işaret etmektedir. Cross'un (2013) araştırma sonuçları ise bu çalışmanın sonuçlarıyla paralel şekilde yöneticilerin etik ikilemler karşısındaki etik cevaplarının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmadığına işaret etmektedir.

Her ne kadar yukarıda bahsi geçen araştırmaların sonuçları bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik gösterse de Haines ve Leonard'ın (2007) araştırma sonuçları bu çalışmanın tersine cinsiyetin etik karar vermede önemli bir etken olduğuna işaret etmektedir. Buna göre kadınlarla erkeklerin etik karar alma sürecinde inançları ve tutumları anlamlı farklılık göstermektedir. Kadınların ahlaki inançları davranışsal niyetlerini belirleme sürecinde değişmeden kalmakta ve bu ahlaki inanç davranışın itici gücü olmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyete göre rolleri ve tutumları incelendiğinde Türkiye'de öğretmen adayları üzerinde gerçekleşti-

rilen bir araştırmanın sonuçlarına göre öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları cinsiyete göre değişmemektedir (Demirtaş, Cömert ve Özer, 2011). Başka bir araştırmanın sonuçlarına göre ise kadın öğretmen adayları erkeklere göre öğretmenlik mesleğine karşı daha olumlu tutum içindedir. Söz konusu araştırmada bunun nedenin ise Türkiye’de öğretmenlik mesleğinin kadınlara daha çok yakıştırılması algısının olabileceğine işaret edilmiştir (Çapri ve Çelikkaleli, 2008). Bu bağlamda alanyazının yöneticilerin ve öğretmenlerin etik değerlendirmelerinin, inançlarının ve mesleğe karşı tutumlarının cinsiyete göre hem değiştiğine hem değişmediğine işaret ettiği söylenebilir. Söz konusu bu araştırmada yöneticilerin yaşadıkları etik ikilemler cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Bunun bir nedeni olarak kültürel farklılıklara işaret edilebilir. Bu araştırmanın gerçekleştirildiği Ankara evreninde kadınların ve erkeklerin görevleriyle ilişkili olarak cinsiyetlere yükledikleri anlamların benzer olmasının yaşadıkları etik ikilem düzeylerinin de eşit olmasına neden olduğu yorumu görece olarak yapılabilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilem düzeyi yaşlarına göre değişmezken öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilem düzeyi orta yaş lehine anlamlı şekilde değişmektedir. Alanyazında yapılan detaylı taramalarda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilem düzeyi ile yaş ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamakla birlikte Cross’un (2013) araştırma sonuçları bazı ipuçları sunmaktadır. Buna göre eğitim yöneticilerinin yaşları arttıkça etik cevap verme düzeyleri de artmaktadır. Ancak bu araştırmada yöneticilerin yaşlarıyla birlikte yaşadıkları etik ikilem düzeyinin değişmemesi bağlamında araştırma sonuçları tutarlılık göstermemektedir. Benzer şekilde Shapiro ve Stefkovich (2011) eğitimcilerin kararlarının yaş, cinsiyet ve ırk değişkenlerinden etkilendiğini belirtmektedir. Bu araştırmada da öğretmenlerin etik ikilem düzeyleri yaşla birlikte değişmekte ve orta yaş grubunda bulunan öğretmenler daha çok etik ikilem yaşamaktadır. Şahin-Fırat ve Açıkgöz’ün (2012) araştırma sonuçları öğretmenlerin sahip oldukları bazı değerlerin yaşa göre değiştiğine işaret etmektedir. Buna göre öğretmenlerin başarıya dönük değerleri orta yaş grubunda azalırken, uyarılım değerleri orta ve üst yaş grubunda azalmaktadır. Uyma değeri ise üst yaş grubunda daha fazladır. Buradan hareketle alt yaş grubunda öğretmenlerin duygusal ve düşünsel belirsizliklerinin daha fazla olduğu, üst yaş grubundaki öğretmenlerin ise örgütün geleneklerine daha bağlı oldukları ifade edilebilir. Bu bağlamda değerler açısından öğretmenlerin erken yaşlarda daha açık bir tutum sergiledikleri ileri yaşlarda ise daha duyarsız bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Erken yaşlarda öğretmenlerin açık bir yapı gösteren değerleriyle çatışma içeren durumları daha kararlı bir şekilde çözdükleri, ileri yaşlarda ise daha duyarsız bir yapı gösteren değerleri ile örgütsel yapıya uymayı tercih ettikleri ve değer çatışması yaşamadıkları yorumu yapılabilir. Orta yaş grubu ise bu temel değerler arasında geçiş yaşlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda orta yaş grubundaki öğretmenlerin daha fazla değer çatışması dolayısıyla da daha fazla etik ikilem yaşamasının alanyazınla tutarlı olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları orta düzeyde kıdeme sahip müdür yardımcılarının davranışsal ve sistemsel boyutlarda, orta düzeyde kıdeme sahip öğretmenlerin davranışsal ve yapısal boyutlarda daha fazla etik ikilem yaşadıklarına işaret etmiştir. Öğretmenlik ve yöneticilik mesleği açısından klasik paradigmaya göre kıdemin yapılan işin kalitesini artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca deneyimin fazla olmasının öğretim yeteneğini artıracığı ve dolayısıyla eğitimin etkililiğini artıracığı yine bu paradigma tarafından işaret edilmektedir (Creemers, Kyriakides ve Antoniou, 2013). Bu bağlamda klasik paradigma açısından düşünüldüğünde yöneticilerin ve öğretmenlerin artan kıdemle birlikte niteliklerinin de artması buna bağlı olarak da daha etkili karar verme mekanizmaları kullanarak daha az etik ikilem yaşamaları beklenebilir. Rice (2010) birçok örgütün çalışanların artan kıdemle birlikte bilgisinin, becerisinin ve üretkenliğinin arttığını düşündüğünü belirtmektedir. Ancak deneyimin öğretmenliğin ilk yıllarında etkili bir faktör olduğu ve başarı ve değerler bağlamında parabolik bir yapı gösterdiği belirtilmektedir. Buradan hareketle öğretmenlikte etki ve değerler bakımından düşük ve yüksek kıdemin benzer özellikler gösterdiği orta düzeyde kıdemin ise farklılık gösterdiği yorumu yapılabilir.

Cross'un (2013) araştırma sonuçları eğitim yöneticilerinin etik ikilemlere verdikleri etik cevap düzeylerinin artan kıdemle birlikte belirli bir düzeye kadar azaldığına belirli bir düzeyden sonra ise arttığına işaret etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin etik cevap verme düzeylerinin bu çalışmayla paralel şekilde değiştiği ifade edilebilir. Başka bir anlatımla düşük ve yüksek kıdeme sahip yöneticiler orta düzeyde kıdeme sahip yöneticilere göre etik ikilemler karşısında daha yüksek düzeyde etik cevap vermektedir. Bu bağlamda daha önce bahsi geçtiği gibi orta düzeyde kıdeme sahip müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin daha yüksek düzeyde etik ikilem yaşamasının nedeninin kişilerin değer sistemlerinin artan kıdemle değişmesi ve orta düzeyde kıdeme sahip kişilerin bu değer değişimi sırasında yaşadıkları çatışmalar olabileceği söylenebilir.

Alanyazın etik ikilemlerin kişiler üzerinde olumsuz psikolojik sonuçları olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte etik ikilemleri etkin şekilde çözümenin birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Bu bağlamda etik ikilemlerin yaşanmadan önüne geçmenin en iyi çözüm stratejisi olduğu söylenebilir. Buradan hareketle etik ikilemlerin çözümlenmesi önemli görülmektedir. Bu çalışmada etik ikilemler bazı demografik değişkenler açısından ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri ve öğretmenler ağırlıklı olarak orta düzeyde etik ikilemler yaşamaktadır. Yaşanan etik ikilemleri azaltmak bağlamında 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 öğretim kurumlarında yapılan denetimlerin daha açık bir şekilde paydaşlarla paylaşılmasının, okul yöneticilerine öğretmenlere izin yetkisi verilmesinin, mesleki gelişimi somut şekilde teşvik edilmesinin ve yönetici görevlendirmelerinde somut kriterler kullanılmasının sağlanmasının faydalı olacağı söylenebilir. Bununla bir-

likte etik ikilemlerle psikolojik değişkenlerin ilişkilerini ele alan nicel çalışmalar ile farklı eğitim kademelerinde yaşanan etik ikilemlerin nedenlerini inceleyen nitel çalışmalar alanyazına katkı sağlayabilir.

## Kaynakça

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- 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*. Doctoral Dissertation, George Mason University College of Education and Human Development, Fairfax.
- Bouckenoghe, D., Buelens, M., Fontaine, J., & Vanderheyden, K. (2004). *Values, value conflict and stress the prediction of stress by values and value conflict* (Report Nu: 2004-13). Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- 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., & Kimber, M. (2003). The 'right' decision? Towards an understanding of ethical dilemmas for school leaders. *Westminster Studies in Education*, 26(2), 135-147.
- 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.
- Creemers, B., Kyriakides, L., & Antoniou, P. (2012). *Teacher professional development for improving quality of teaching*. New York: Springer.
- Cross, D. C. (2013). *An analysis of school superintendents' responses to ethical dilemmas*. 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.
- Çapri, B., & Çelikleli, Ö. (2008). Öğretmen adaylarının öğretmenliğe ilişkin tutum ve mesleki yeterlik inançlarının cinsiyet, program ve fakültelerine göre incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 33-53.
- Demirtaş, H., Cömert, M., & Özer, N. (2011). Öğretmen adaylarının özyeterlik inançları ve öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 96-111.



- Dowd, M. C. (2012). *A national study of the ethical dilemmas faced by student conduct administrators*. Doctoral Dissertation, Minnesota State University College of Education, Minnesota.
- Elizer, R. M. (2000). Professional leadership and management for the 21st century. *Institute of Transportation Engineers Journal*, 70(5), 22-26.
- 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.
- Erdoğan, O. (2018). *Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler: Nedenler ve baş etme stratejileri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fitzmaurice, M. (2008). Voices from within: teaching in higher education as a moral practice. *Teaching in Higher Education*, 13(3), 341-352.
- Haines, R., & Leonard, L. N. K. (2007). Individual characteristics and ethical decision making in an IT context. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 5-20.
- 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.
- Helton, G., & Ray, B. (2009). Administrative pressures to practice unethically: Research and suggested strategies. *Ethical Human Psychology and Psychiatry*, 11(2), 112-119.
- 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.
- 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.
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtler, K. H. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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. Cardano (Eds.), *Managing teacher appraisal and performance* (pp. 1-16). London: Routledge.
- Millerborg, A., & Hyle, A. E. (1991). *Ethics or the law: What drives administrative decisions?* (Report Nu: ED335769). ERIC Document Reproduction Services.
- Moreno, M. C. (2011). *Ethical dilemmas: Pressures on leaders to walk the talk*. Doctoral Dissertation, University of San Francisco Faculty of the School of Education, San Francisco.
- Norberg, K., & Johansson, O. (2007). Ethical dilemmas of Swedish school leaders contrasts and common themes. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 277-294.



- 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*. 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.
- Rice, J. K. (2010). The impact of teacher experience: Examining the evidence and policy implication (Rapor nu. 11). *National center for analysis of longitudinal data in education research*.
- Roche, K. W. (1997). *Principals' responses to moral and ethical dilemmas in catholic school settings*. 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.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2011). Teachers' critical incidents: Ethical dilemmas in teaching practice. *Teaching and Teacher Education, 27*(3), 648-656.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2005). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. New Jersey: Taylor & Francis.
- Sprouse, F. (2009). *School district superintendents' response to ethical dilemmas: A grounded theory*. Doctoral Dissertation, Graduate School of Clemson University, South Carolina.
- Szarucki, M. (2013). Model of method selection for managerial problem solving in an organization. *Business, Management and Education, 11*(1), 168-187.
- Şahin-Fırat N., & Açıkgöz, K. (2012). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin değer sistemleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 43*, 422-435.
- Tekel, E. (2018). *Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde karşılaştıkları ahlaki ikilemlerin çoklu etik paradigma açısından incelenmesi*. Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Tekel, E., & Karadağ, E. (2017). İlkokul ve lise okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemlere ilişkin nitel bir çalışma. *İs Ahlakı Dergisi, 10*(1), 77-98.
- Walker, A., & Dimmock, C. (2000). Leadership dilemmas of Hong Kong principals: Sources, perceptions and outcomes. *Australian Journal of Education, 44*(1), 5-25.

