

İlkokul ve Lise Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Ahlaki İkilemlere İlişkin Nitel Bir Çalışma

Esra Tekel¹
Yıldız Teknik Üniversitesi

Engin Karadağ²
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, ilkokul ve lise okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemleri ortaya çıkarmaktır. Vaka çalışması deseninde tasarlanan çalışmaya ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenen dördü ilkokul, dördü lise olmak üzere toplam sekiz okul müdürü katılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilen verilerin analizi betimsel analiz yöntemiyle yapılmıştır. Bulgular, (i) üst yönetimin baskısı ve vicdan arasındaki ahlaki ikilemler, (ii) bir öğretmen ve diğer öğretmenler arasındaki ahlaki ikilemler ve (iii) öğretmen ve öğrenciler arasındaki ahlaki ikilemler olmak üzere üç tema altında sunulmuştur. Çalışmanın bulgularına göre, okul müdürleri eleştiri etiği, adalet etiği, özen etiği ve meslek etiği gibi farklı etik perspektifleri kullanarak karşılaştıkları ahlaki ikilemlerin üstesinden gelmektedir.

Anahtar Kelimeler

Ahlaki ikilem • Okul müdürü • Karar verme • Etik perspektif

1 Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Esenler 34220 İstanbul. Eposta: esracakmak88@hotmail.com

2 Yetkilendirilmiş yazar: Engin Karadağ (Prof. Dr.), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 26480 Eskişehir. Eposta: engin.karadag@hotmail.com

Okullar, yöneticilerinin hem bireyleri hem de okulun misyonlarını dikkate aldığı ve bu bağlamda sosyal sorumlulukların göz önünde bulundurulduğu, aynı zamanda ahlaki amaçları da gerçekleştirme için kurulmuş örgütlerdir (Starratt, 2004). Dewey'e (1909) göre, üzerine ahlaki bir sorumluluk düştüğü gerçeğini görmezden gelen bir eğitim sistemi ödevini ihmal ediyor demektir ki bu da *okulun kendi varlık nedenini inkâr etmesi* anlamına gelir. Modernleşmeyle birlikte yöneticilerin çalışma ortamlarının gittikçe daha karmaşık hâle gelmesi, ahlaki davranışlarda tutarlılık için belirli perspektiflerin benimsenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur (Walker & Shakotko, 1999). Aldıkları kararlarla toplumsal kültürün şekillenmesinde ve taşınmasında önemli rolü olan eğitim örgütlerinin yöneticileri, karar alma süreçlerini ahlaki bir zemine oturtmalı ve alınan kararlar bu ahlaki zeminin dışına çıkmamalıdır (Daniel, 2001). Bununla beraber okul yöneticilerinin sürekli değişen ve gelişen bir okul çevresinde ahlaki ikilemlerle karşılaşması kaçınılmazdır (Cranston, Ehrich & Kimber, 2006). Ahlaki ikilem doğru ile yanlış, adil ile adil olmayan arasındaki zorlu seçim anlamına gelmektedir (Strike, Haller & Soltis, 1998).

Starratt'a (1991) göre, yöneticinin sadece kendi ahlaki görevini yerine getirmesi önemli değildir; yönetici aynı zamanda ahlaki bir okul iklimi de oluşturmalıdır. Dolayısıyla okul müdürü eğitim yönetimi alanına etik bir sorgulamayla bakmalıdır. Bunu da *eleştiri etiği* (*the ethics of critique*), *adalet etiği* (*the ethics of justice*) ve *özen* (*the ethics of caring*) olmak üzere üç farklı etik perspektif uyarınca göre yapabilir.

(i) *Eleştiri etiği* gereğince; okul müdürü sosyal yaşamı eleştirir, sosyal yaşamı aydınlatmak için kimin hangi grup üzerinde baskın olduğunu, işlerin nasıl yapılandırıldığını saptamaya çalışır (Starratt, 1991). Eleştiri etiği eğitimcilerin cinsiyet, sınıf, ırk gibi farklılıklarla ilgili ayrımcılık durumlarında gereklidir. Bu bileşen “Kuralları, politikaları veya yasaları kim koyar? Bu kurallardan, yasalardan veya politikalarından kim ya da kimler fayda görecektir? Güç kimdir? Sessiz kalan sesler kimlerdir?” gibi sorulara cevap arar (Caldwell, Shapiro & Gross, 2007; Shapiro & Hassinger, 2007). Eleştiri etiğinin en önemli eksiği, eleştirdiği sosyal düzeni yeniden yapılandırmaya yönelik ayrıntılı bir plan sunmayışıdır. Bu eksiklikten ötürü adalet etiği devreye girer. (ii) *Adalet etiği* gereğince; yönetim hakkaniyet esas alınarak yürütülmelidir (Starratt, 1991). Eğitimde adaletin her zaman ön planda tutulması gerektiği düşünülse de (Marshall, 2004; Shields, 2004), yöneticilerin ne kadar adil olabildikleri, iş yerinde karşılaştıkları dirençlerin neler olduğu ile eşit ve adaletli davranmayı nasıl başardıklarına ilişkin çalışmalar yapılmamıştır (Theoharis, 2007). Adalet etiği “Belirli bir etik ikilemi çözmek için belirli bir kural, hak veya politika var mıdır? Neden bu kural, hak veya politikalar belirli durum için doğru olandır? Kural, hak veya politikalar nasıl uygulanmalıdır?” sorularına cevap verir (Caldwell ve ark., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007). Bu perspektifin en önemli eksiği “Biri için adaletli olan, diğeri için adaletli değilse ne yapılmalıdır?” sorusuna cevap verememesidir. Bu nedenle Starratt (1991) bireylerin düşüncelerini göz önüne almanın gerekliliğine vurgu yapar. Bir diğer perspektif olan (iii) *özen etiği* gereğince; bireyler

karar almadan veya eyleme geçmeden önce söz konusu karar veya eylemin sonuçlarını öngörmeye çalışılmalıdır. Dolayısıyla “Benim kararımdan/yaptığımdan kim ya da kimler fayda görebilir? Benim yaptığımdan kim ya da kimler zarara uğrayabilir? Bugün aldığım bir kararın/yaptığım bir eylemin uzun dönemli etkileri neler olabilir? Eğer bugün birinden yardım alırsam bunun karşılığında gelecekte bu bireye veya topluma yükümlülüğüm neler olabilir?” sorularına cevap aranır (Caldwell ve ark., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007).

Starratt’ın (1991) bu üç ahlaki yaklaşıma Shapiro ve Hassinger (2007) *meslek etiğini (the ethics of profession)* de eklemiştir. Meslek etiğine göre, okul yöneticileri bütünlüklü, adil ve etik bir çerçeve içerisinde tüm çocukların başarısı uğruna çalışmalıdır (Interstate School Leaders License Consortium [ISLLC], 1996). Meslek etiği perspektifinden bakıldığında karşılaşılan bir ahlaki ikilemde şu sorulara cevap aranır: “Öğrenciler için en faydalı olan nedir? Eğitim liderlerinin kişisel ve mesleki etik kodları neler olmalıdır? Hangi mesleki etik kodları dikkate alınmalıdır? Bu konuda toplum ne düşünüyor? Belirli bir durumda meslek etiğine uygun hareket etmenin en uygun yolu nedir?” (Caldwell ve ark., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007).

Her ne kadar ahlak konusunda teoriler geliştirilse de, uygulayıcılar kuramcılarının bir adım gerisinde kalmıştır (Starratt, 1991). Mevcut eğitim yönetimi anlayışlarında teknik yeterlilikler istenen düzeyde iken insani ve ahlaki niteliklere gereken önem verilmemektedir (Hodgkinson, 2004). Bu bağlamda çalışmanın genel amacı; *okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemleri ve bu ikilemlerle nasıl başa çıktıklarını ortaya çıkarmaktır.*

Yöntem

Çalışmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımlarından *vaka çalışması* deseni temelinde tasarlanmıştır. Vaka çalışması, bir ya da birden fazla durumun derinlemesine tanımlanması, incelenmesi ve yorumlanmasıdır (McMillan & Schumacher, 2006). Creswell’e (2007) göre vaka çalışması; araştırmacının belirli bir süreyle sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu, çoklu veri toplama araçlarıyla (gözlem ve görüşme formları ile dokümanlar ve raporlar) derinlemesine incelediği, duruma bağlı temalar oluşturduğu bir yaklaşımdır. Vaka çalışmalarında araştırmacının en önemli amacı, ele alınacak belirli durum ya da durumları tanımlamasıdır (Christensen, Johnson & Turner, 2011). Bu çalışmada ele alınan vaka ise, okul müdürlerinin karar verme sürecinde karşılaştıkları ahlaki ikilemlerdir.

Katılımcılar

Çalışma, ahlaki ikilemlerle karşı karşıya geldiklerini ifade eden dördü ilkokul, dördü de lise olmak üzere toplam sekiz okul müdürünün katılımıyla yürütülmüştür. Çalışmada, katılımcıların seçimi için olasılıksız örnekleme türlerinden *ölçüt örnekleme* kullanılmış

olup, buradaki ölçüt müdürlük görevlerinde ahlaki ikilemlerle karşı karşıya kalmaktır. Bu doğrultuda okul müdürleriyle ön görüşmeler yapılmış, kendilerine ahlaki ikilemler hakkında bilgi verildikten sonra, karar verme sürecinde ikilemde kalma durumları kaydedilmiştir. Devam eden aşamada ise, daha önce belirlenen ölçütlere uygun olan ve çalışmaya katılma isteğinde bulunan okul müdürleri çalışmanın katılımcıları olarak belirlenmiştir. Çalışmanın temelini oluşturan durum, karar verme sürecindeki ahlaki ikilem olduğundan araştırmacıya en derin bilgiyi verebilecek katılımcıları seçebilmek amacıyla bu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Bilgileri

| Okul Türü | Katılımcılar | Branş | Eğitim Durumu | Müdürlük Kıdemi |
|-----------|--------------|------------|---------------|-----------------|
| İlkokul | Deniz Müdür | Sınıf | Lisans | 1 yıl |
| | Mehmet Müdür | Türkçe | Lisans | 3 yıl |
| | Tuncay Müdür | Sınıf | Lisansüstü | 3 yıl |
| | Korhan Müdür | Tarih | Lisansüstü | 3 yıl |
| Lise | Aytaç Müdür | Biyoloji | Lisansüstü | 36 yıl |
| | Cemil Müdür | Bilgisayar | Lisansüstü | 3 yıl |
| | Osman Müdür | Edebiyat | Lisansüstü | 3 yıl |
| | Metin Müdür | İlahiyat | Lisans | 15 yıl |

İşlem

Bireylerin gözlemleyemediğimiz davranışlarını, duygularını ve niyetlerini nasıl ifade ettiklerini öğrenmek için *görüşme* en uygun veri toplama yöntemidir (Creswell, 2007; Merriam, 2009). Dolayısıyla bu çalışmanın verileri -okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde karşılaştıkları ahlaki ikilemler ve bu ikilemlerin üstesinden nasıl geldikleri- açık uçlu soruların yer aldığı *yarı yapılandırılmış görüşme formu* kullanılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmenin en etkili özelliklerinden biri olan görüşmenin sohbet havasında gerçekleşmesi (Yin, 2011) sayesinde katılımcılar görüşme boyunca kendi seçeneklerini kendileri belirleyebilmektedir (Creswell, 2007). Çalışmada kullanılan görüşme formu oluşturulurken öncelikle literatürden faydalanılarak yarı yapılandırılmış taslak görüşme formu hazırlanmıştır. Akabinde alan uzmanlarından ve nitel araştırma alanının da uzmanlarından görüş alınarak formda gerekli düzenlemelere gidilmiştir. Eldeki yarı yapılandırılmış görüşme formunun sorularının çalışırılığını test etmek için ahlaki ikilemlerle karşılaşan bir okul müdürüyle pilot çalışma yapılmıştır. Söz konusu pilot çalışma doğrultusunda gereken değişiklikler işlenip forma son hâli verilmiştir.

Katılımcı müdürlerin daha rahat edecekleri düşünülerek kendi odalarında gerçekleştirilen görüşmeler, yaklaşık bir saat sürmüştür. Bu görüşmeler, müdürlerin de izniyle ses kayıt cihazına kaydedilmiş, yazıya daha sonra dökülmüştür. Verilerin dökümü sırasında her bir konuşma olduğu gibi, hiçbir düzeltmeye gidilmeden, araştırmacılar tarafından bir forma yazılmıştır. Görüşmelerin dökümünden sonra elde

edilen veriler *betimsel analiz* yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz yapılırken veriler öncelikle anlam maddelerinin sınıflandığı kategorilere ayrılmış, benzer mesajlar bir kategori altında toplanarak bulgular sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel çalışmalarda geçerlik, araştırmacının incelediği olguyu açıklamasıyla gerçek dünyanın tutarlılığıdır. Bir diğer ifadeyle geçerlik, araştırmacı ve katılımcının olayların ve olayların anlamları üzerinde hemfikir olma durumudur (McMillan & Schumaer, 2006). Çalışmanın geçerliğini temin maksadıyla araştırma süresince araştırmacılar tarafından ilgili uzmanlardan görüş alınmıştır (Creswell, 2007; Denzin, 1970, Merriam, 2009). Aynı zamanda her görüşme sonrasında, katılımcının ses kaydının yazılı hâle getirilen dökümü kontrol edip onay vermesi istemiyle kendisine gönderilmiş ve böylece *katılımcı teyidi* sağlanmıştır. Nitel çalışmalarda güvenilirlik, tutarlılık veya sağlamlığına işaret etmektedir (Neuman, 2006). Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için ses kayıtlarının dökümünün analizi esnasında *körleme* yöntemi kullanılmış, dolayısıyla analiz edilen ifadelerin kime ait olduğu bilinmediğinden tarafsız yorumlama yapılmıştır (Creswell, 2007). Ayrıca çalışmanın verilerin analizi aşaması iki araştırmacı tarafından da ayrı ayrı gerçekleştirilmiş, sonrasında araştırmacılar arasındaki tutarlılık incelenerek tutarsız olan noktaların tartışılmasıyla birliktelik sağlanmıştır.

Bulgular

Müdürlerin karşılaştıkları ahlaki ikilem konularına ilişkin bulgularda; (i) üst yönetim ile vicdanları arasında, (ii) bir öğretmen ile diğer öğretmenler arasında ve (iii) öğretmen ile öğrenciler arasında yaşadıkları ahlaki ikilemler olmak üzere üç tema ortaya çıkmıştır.

Üst Yönetim ile Vicdanları Arasındaki Ahlaki İkilemler

Türkiye’de okulların merkezî yönetim şeklini benimsemiş olmasından dolayı üst yönetim, okul müdürlerinin hem ahlaki ikilemlere düşmelerinde hem de bu ikilemlerde karar vermelerinde kilit rol oynamaktadır. Çalışmanın bulgularına göre; ilkokul müdürlerinin de lise müdürlerinin de ahlaki ikilemde en çok kaldıkları konular, üst yönetimin dâhil olduklarıdır. Katılımcıların büyük kısmı ücretli öğretmen alımı konusunda üst yönetimin baskısı olduğunu ve bu konuda karar verirken ahlaki ikilem yaşadıklarını dile getirmiştir. Ücretli öğretmen konusunda bir yandan üst yönetimin emri ile vicdanı arasında ikilemde kalan okul müdürlerinden Deniz Müdür üst yönetimin baskısına rağmen onların aleyhinde karar verdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

Şube müdürünün telefonuyla bi ücretli öğretmen başladı burda. Öğretmen, öğrencilerden sürekli hediye istiyomuş. Sınıfta çocuklara sormuş: “Senin baban ne iş yapıyo, Senin annen ne

iş yapıyo” falan diye. ...çocukların babaları büyük oranda tekstil işinde çalışıyo. Öğretmene getirmişler kılık kıyafet... Bazen rengini beğenmiyomuş, değiştirmek için geri veriyomuş. Neyse... Öğrenciler şikâyet etti. Öğretmeni çağırdım, sordum. “Benim haberim yok, çocukların içinden gelmiş” dedi. Ben durumu anlatan bi yazı yazdım, ilişkisini kestim. Şube müdürü yine aradı, “n’aptın” dedi. Durumu anlattım. “Tamam” dedi. Ne desin. Ama o arada ikilemde kaldım.

Bazı okul müdürleri ise, öğrenciler söz konusu olduğunda bile, vicdanen rahatsızlık duymasına rağmen üst yönetimin emrine boyun eğdini söylemiştir. Korhan Müdür, bu konudaki duygularını aşağıdaki cümleleriyle açığa vurmaktadır:

Bir ücretli öğretmen geldi okula. Ama amirimin amirimin amiri ile... Öğrenciler kadının kıyafetinden memnun değil, veli zaten sürekli şikâyetçi bu öğretmenden... Burada anlatamayacağım davranışları vardı. Veli de öğrenci de bunların farkındaydı tabii ki. Ama emir büyük yerden geldiği için öğretmen hakkında hiçbir şey yapamadım. Vicdanım hiç rahat değildi, orası ayrı... Ama sonuçta kendisi gidene kadar, okulda kalmaya devam etti.

Katılımcılardan bazıları ise, öğretmenlerin ders programları konusunda üst yönetimden gördükleri baskı dolayısıyla ahlaki ikilemde kaldıklarını, yine emri veren üst yönetim olduğu için diğer öğretmenlerin haklarını göz ardı edip bu emri uyguladıklarını belirtmişlerdir.

...mesela öğretmen programımda bi *gün boş olsun* diyo. Ama olmuyo, mesela uyuşmuyor, yapamıyoruz. Yapamıyorum, diyorum. Gidiyo hemen sendikadan, ilden ya da ilçeden birini aratıyo. Telefon gelince mecburen programı iyice mahvedip onunkini düzeltiyorum. Yine kendi sözümü yemiş oldum. (Tuncay Müdür)

Lise müdürleri, lisede devamsızlığı dikkate alma koşulu olduğu hâlde, üst yönetimden bazı öğrencilerin devamsızlıklarını silmeleri yönünde baskı gördüklerini belirtmişlerdir. Lise müdürleri, diğer öğrencilere haksızlık yapmamak için bu talepleri yerine getirmek istemediklerini velakin talep sahiplerinin amirleri olması yüzünden duydukları zorunluluk karşısında ahlaki ikileme de düştüklerini anlatmışlardır. İlkokul müdürleri ise, kimi öğrencilerin sınıflarını değiştirmeleri hususunda üst yönetimden baskı gördüklerini ifade etmiştir. Benzer şekilde ilkokul müdürleri de diğer öğrencilerin hakkı ile amirlerinin emri arasında kalarak ahlaki ikilem yaşamakta, ne var ki yine diğer öğrencilerin haklarını göz ardı edip amirlerinin dediğini yapmaktadırlar.

Çalışmanın bulgularına göre, bir karar noktasında üst yönetimin baskısı ile karşılaşan okul müdürlerinin yaşadıkları ahlaki ikilemler, çoğunluklar üst yönetimin dediğini uygulama ile sonuçlanmaktadır. Üst yönetimin baskısı ile karşı karşıya geldiklerinde müdürlerin ilk izledikleri yol, amirlerine olayı ayrıntılı şekilde anlatmak ve onları ikna etmeye çalışmak olmaktadır. Müdürler amirlerini ikna edemediklerinde ise, ekseriyetle aldıkları emre uymayı tercih etmektedirler. Böylesi bir durumda müdürleri rahatsız eden şey de velilere, öğrencilere veya öğretmenlere isteklerini yapamayacaklarını

söylemelerine rağmen üst yönetimin baskısı sonucunda bu istekleri yerine getirdiklerinde sözlerini yemiş olmalarıdır. Bunu bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

Adam geliyor, 2 ay önceki devamsızlığını silmeye çalışıyo. Yok ki öyle bi yasa. Kanun, kural yok... Şimdi siz orda net duruş sergiliyorsunuz. ...Siz veliye bunu anlatıyorsunuz. Veli anlamış gibi gidiyo, ilçe milli eğitime söylüyor, ilçe milli eğitimden telefon geliyor. Diyo ki “hocam yardımcı olun...” “Tamam hocam, sıkıntı yok” diyorsunuz. O veli geri geldiğinde, bi önceki görüşmenizdeki o masum, uysal veli değil. Veli geliyor; “Ben bak her türlü işimi hallederim” sizin karşısında daha böyle horoz pozisyonuna geçiyo. Şimdi onu yaşadığınız zaman... Aynı veli iki farklı karakter sergiledi ya... İkinciye görünce diyorsunuz ki “Ben niye burdayım? Ben napıyorum?” (Metin Müdür)

Bir Öğretmen ile Diğer Öğretmenler Arasındaki Ahlaki İkilemler

Müdürler, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaya ve yüksek performans sergilemelerine yarayacak uygun bir ortam hazırlamalıdır. Bununla birlikte okul müdürleri, hangi öğretmene nasıl bir ortam sunması gerektiği noktasında ahlaki ikilem yaşamaktadır. Okul müdürleri, öğretmenler arasında en çok öğretmene boş gün verme, ek ders kesintisi yapma ve başarı belgesi verme konularında ahlaki ikileme düşüklerini belirtmişlerdir.

Müdürler, öğretmenlerin genellikle lisansüstü eğitim almak, çocuklarıyla ilgilenmek veya ikinci bir işte çalışabilmek için kendilerinden boş gün talebinde bulduklarını düşünmektedirler. Müdürler, ilgili mevzuatta söz konusu isteklerin sınırları çok net olduğu hâlde, özellikle başarılı öğretmenlerin motivasyonunu ve dolayısıyla okulun başarısını düşürmemek amacıyla mevzuatı esnettiklerini, ancak diğer öğretmenlere haksızlık edip etmedikleri kuşkusuyla da ahlaki ikilemde kaldıklarını söylemişlerdir.

Bazı katılımcılar ise, başarılı öğretmenlerin ek derslerini kesme konusunda ahlaki ikileme düşüklerinden bahsetmiştir. Başarılı öğretmenin ders ücretini kesmek istemediği gibi diğer öğretmenlere haksızlık etmek de istemeyen bir müdür tereddütte kaldığı hususları şu şekilde dile getirmiştir:

Eğer bir öğretmen pazartesi derse gelmediyse, salı ve *çarşamba* günü ek dersi de kesiliyor. Ama biliyorum ki o öğretmen çalışkan bir öğretmen. Ben bu durumda ikilemde kalıyorum. Bu öğretmenin ek dersini kesmeli miyim, kesmemeli miyim? ...ücretini kesersem salı ve *çarşamba* günlerinden de ek ders ücreti kesilecek. Ama eğer kesmezsem, bu sefer başka öğretmenler duyarsa bu sefer ben kötü duruma düşerim, bunu da istemem. Bu konuda ikilemde kalıyorum. (Tuncay Müdür)

Müdürlerin öğretmenler arasında ahlaki ikilemde kaldığı bir diğer konu ise, öğretmenlere verilen başarı belgeleridir. Okullarında başarı belgesini almayı hak eden birden fazla öğretmen olduğunda içlerinden kimini okul müdürlerini büyük bir ahlaki ikileme sokmaktadır.

Okul müdürlerinin çoğu öğretmenler arasında ahlaki ikilem yaşadıklarında, diğer öğretmenlere haksızlık ettiklerini düşünseler de, başarılı öğretmenlerden yana tercih kullandıkları görülmektedir. Bu davranışlarının dayandığı başat etmenin söz konusu öğretmenlerin performansını düşürmemek olduğunu vurgulayan müdürler, diğer öğretmenlerin tepkisini çekmekten kaçındıkları için de davranışlarının gizli kalmasına çabalamaktadırlar. Bazı müdürler ise diğer öğretmenlere haksızlık yapmamak için öğretmenlere sırayla yardım ettiklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmen ile Öğrenciler Arasındaki Ahlaki İkilemler

Çalışmanın bulgularına göre, hem ilkokul hem de lise müdürleri karar verirken öğrencilerin hakları ile öğretmenin hakları arasında ahlaki ikilemde kalmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin en çok ahlaki ikilem yaşadıkları konular, öğretmenin öğrenciye uyguladığı şiddet ile sendikanın kılık kıyafet eylemi olarak tespit edilmektedir. Öğretmenin hakkı mı, öğrencilerin hakkı mı sorgulamasında müdürleri ikilemde bırakan mesele, bir taraftan öğretmene yaptırım uygulaması gerekirken yapamaması diğer taraftan da öğrencilerin eğitimlerinin ve psikolojilerinin olumsuz etkilenmesini engellemek istemesidir.

Okul müdürlerinin neredeyse hepsi şiddetin kabul edilemez olduğunu ve bu noktada öğrencinin hakkını savunduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcılardan bazıları, öğretmene hemen soruşturma açtıklarını belirtirken bazıları da bu davranışın kabul edilemez oluşuna rağmen her zaman yasal işlemin uygulanmayabileceğini, bazen öğretmeni davranışının doğru olmadığına ikna etmeye ve veliyle öğretmenin arasını düzeltmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bununla ilgili düşüncelerini bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

Geçen matematik öğretmeni öğrencinin birisini sınıfta dövmüş. Kafasına kitapla vurmuş. Veli hemen şikâyete geldi, haklı olarak. Ama öbür taraftan öğretmeni de kazanmam lazım. Öğretmen toy, daha 4 yıllık öğretmen. Ama işinde çok iyi. Önce veliyi sakinleştirdik. “Haklısınız” dedim. “Benim de çocuğum var, böyle bir şey benim başıma gelse ben de müdüre gider, şikâyet ederdim” dedim... “Biz her zaman burdayız, bi yere gitmiyoruz. Aynı olay tekrarlanmıyacak. Eğer böyle bir şey tekrarlanırsa ben yine buradayım, o zaman tekrar görüşürüz” dedim. Veli biraz sakinleşti. Öğretmeni ayrı odama çağırdım, onunla ayrı konuştum. Dedim, “Kadın senin annen yaşında... Özür dile elini öp, bu mevzu kapansın” dedim. Öğretmen veliden özür diledi, konu kapandı. (Korhan Müdür)

Her ne kadar yasalarla şiddet yasaklanmış olsa da, okul müdürlerinden bazıları, şiddet konusunda öğretmeni haklı bulmakla beraber karar noktasında ahlaki ikilem yaşadıklarından bahsetmişlerdir. Örneğin katılımcılardan biri “Öğretmen de iyi bi öğretmen aslında. Demek çok sinirlendirmiş çocuk. (Deniz Müdür)” diyerek öğretmenin şiddet uygulamasının nedenini öğrencide aramak gerektiğine dikkat çekmiştir.

Okul müdürlerini ahlaki ikilemde bırakan bir diğer mesele ise, sendikaların öğretmenlerin kılık kıyafetine ilişkin eylemleridir. Okul müdürleri, öğretmenlerin bir kısmının kılık kıyafetinin Yönetmelik'te uymadığını, ancak üyesi oldukları sendikaların aldığı kararların göstererek serbest biçimde giyindiklerinden bahisle öğretmenlerin kıyafetlerinin öğrencileri olumsuz etkilediğine değinmişlerdir. Bir tarafta öğrencilerin gelişimi, diğer tarafta öğretmenlere bir yaptırım uygulamak isteyip de yapamaması müdürlerin ahlaki ikilem yaşamasına neden olmaktadır. Bazı katılımcılar, öğrencilerin doğru gelişimi ve diğer öğretmenlerin tepkisini çekmemek için toplum normlarına uygun giyinmeyen öğretmenleri bir üst makama şikâyet ettiklerini belirtmişlerdir. Bu şekilde bir yol izleyen müdürler, şikâyet edilen öğretmenle ilgili hiçbir karar çıkmayacağını hatta şikâyetlerinin üst yönetimde kendileri için olumsuz intibaya yol açacağını farkında olduklarını, ancak öğrencileri adına yapmaları gerekeni yaptıklarını vurgulamışlardır. Bazı katılımcılar ise, şikâyette bulunmanın hiçbir işe yaramayacağını bildiğinden öğretmeni şikâyet etmediğini, fakat vicdanının da rahat olmadığını açıklamıştır. Bu sorunla ilgili düşüncelerini bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

...bizim öğretmenin birisi, yandaki imam hatip okulundan bi öğretmeni sarıklı görmüş... Artık bu sendikaların bu kıyafet grevi bu boyuta geldi. Şimdi bu okulun müdürü ne yapsın? Bişey yapamaz ki! Alın size ahlaki ikilem. Öğretmen dediğin öğrencilere örnek olacak hocam. Dışarda nasıl gezerse gezsin ama okulda olmaz... Bu aslında bi kravat takmamayla başlamıştı, çığırından çıktı... Ama bişey diyemiyorum ki. (Osman Müdür)

Örneğin öğretmenlerin kıyafet grevi var... E bişey diyemiyosun, demek istiyosun diyemiyosun. Sendikamın kararı var diyo adam. Bi de bu sene erkeklerde dar kısa paça pantolon modası var. Bizim öğretmenler de genç. Erkekler dar kısa paça pantolonla okula gelmiş. Sakalını kesmemiş, kulağında küpe... Öğrenciler onu örnek alıyolar. Uyarmak istiyorum ama uyaramıyorum, sendika kararı var. (Tuncay Müdür)

Sonuç

Okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemlerin incelendiği bu çalışmada, okul müdürlerinin üst yönetimin baskısıyla vicdanı arasında, öğretmenle diğer öğretmenler arasında ve öğretmenle öğrenci arasında ahlaki ikileme düştükleri ortaya çıkmıştır. Üst yönetimin baskı yapmakla müdürün ahlaki ikilem yaşamasına yol açtığı konular, ücretli öğretmen, öğretmenlerin ders programları ve bazı öğrencilerin devamsızlıklarının silinmesi olarak tespit edilmiştir. Şüphesiz, karar verme aşamasında yönetici çeşitli baskılar altında kalmaktadır (Baloglu, 2014). Üst yönetimin baskısıyla karşı karşıya kalan ve ahlaki ikilem yaşayan okul müdürleri, 'Kuralları, politikaları veya yasaları kim koyar? Bu kurallardan, yasalardan veya politikalarından kim ya da kimler fayda görecek? Güç kimdir? Sessiz kalan sesler kimler?' gibi sorulara cevap arayarak (Caldwell ve ark., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007) eleştiri etiğini göz önünde

bulundurmaktadırlar. Üst yönetimin baskısına muhatap olan okul müdürlerinin çoğu, vicdanları rahat etmese de, amirlerinin dediğini yapmaktadır. Kirby, Paradise ve Protti'ye (1992) göre, yöneticilerin amirlerinin görüşüne ters düşmeyen kararlara yöneldikleri görülmüştür. Ne pahasına olursa olsun kendi yönetsel konumlarını devam ettirmek amacıyla yöneticiler, vicdanlarını bir kenara bırakıp (Ergun, 2004'ten akt., Özdemir, 2008), amirlerinin görüşleri doğrultusunda karar alabilmektedir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu ise, müdürlerin bir öğretmenle diğer öğretmenler arasında ahlaki ikilemde kalmalarıdır. Müdürler, öğretmenler arasında en fazla öğretmene boş gün verme, ek ders kesintisi yapma ve başarı belgesi verme konularında ahlaki ikileme düştüklerini belirtmişlerdir. Nitekim Walker ve Shakotko (1999) da okul yöneticilerinin en çok personel değerlendirme ve öğretmeni güçlendirme gibi konularda ahlaki ikilem yaşadıklarını öne sürmektedir. Çalışmanın bulgularına göre; öğretmenler arasında ahlaki ikilemde kalan müdürler, karar verirken öğretmenin motivasyonunu ve okulun başarısını düşürmemek amacıyla Starratt'ın (1991) özen etiğini dikkate alarak başarılı öğretmenler için mevzuatı esnettiklerini açığa vurmuşlardır. Öte yandan diğer öğretmenler kendilerine haksızlık yapıldığını düşünmesinler diye böylesi uygulamaları gizlemeyi uygun bulmaktadırlar. Esasen Langlois'in (2004) eğitim yöneticileriyle yapmış olduğu çalışma da yöneticilerin ahlaki ikilem içinde verdikleri kararlardan ötürü çalışanların kin beslemesinden çekindiklerini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre müdürlerin, öğrencilerle öğretmenler arasında en fazla ahlaki ikilem yaşadıkları konuların öğretmenin öğrenciye uyguladığı şiddet ve sendikanın kılık kıyafet eylemi olduğu görülmüştür. Bu meselelerde müdürlerin, çoğunlukla öğrencinin yanında durduğu görülmüştür. Öğrenci ile öğretmen arasında ahlaki ikilemde kalan okul müdürlerinin tüm çocukların başarısı uğruna meslek etiği (Caldwell, 2007; Shapiro & Hassinger, 2007) perspektifinden karar verdiği söylenebilir.

Sonuç itibarıyla eğitim örgütlerinin amaçlarının genellikle değerlere dayalı olması (Bursahoğlu, 2010) ve modernleşmeyle birlikte yöneticilerin çalışma ortamlarının gittikçe daha da karmaşık hâle gelmesi (Walker & Shakotko, 1999) okul müdürlerinin ahlaki ikilemlerle karşılaşmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Çalışmanın bulgularına bakıldığında okul müdürlerinin farklı ahlaki ikilemlerde farklı yaklaşımlar kullandığı görülmektedir. Shapiro ve Hassinger'a (2007) göre de her ahlaki bileşen tek başına yeterli değildir, birbiri ile desteklenmeli ve eksik yanları bu şekilde tamamlanmalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerine çok büyük sorumluluk düştüğü açıktır. Okul müdürleri gücü, politikayı, yasa ve kuralları eleştirel bir gözle incelemeli; okulda adaleti sağlamak için elinden geleni yapmalı; adaleti sağlarken bireylerin öznel ilgilerini göz önünde bulundurmalı ve tüm bunları yaparken okulun amacını unutmamalıdır.

Extended Abstract

A Qualitative Study on the Moral Dilemmas of Elementary and High School Principals*

Esra Tekel¹Engin Karadağ²

Abstract

This study, designed as a case study, aims to reveal the ethical dilemmas that school principals face during decision-making processes and how they cope with these dilemmas. Eight school principals who work in Istanbul and encounter ethical dilemmas participated in the study and were selected in accordance with the criterion-based sampling method. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions has been used in this study, and data has been analyzed through content analysis. The findings have been presented under three themes: the dilemmas principals face between senior management and conscience, between one teacher and other teachers, and between teachers and students. According to the findings of the study, school principals operate from different perspectives such as the ethics of critiquing, the ethics of justice, and the ethics of caring for different ethical dilemmas.

Keywords

Ethical dilemma • School principal • Ethical perspectives

* This is an extended abstract of the paper entitled "İlkokul ve lise okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemlere ilişkin nitel bir çalışma" published in *Turkish Journal of Business Ethics*.

Manuscript Received: April 13, 2017 / Revised: May 14, 2017 / Accepted: May 29, 2017 / OnlineFirst: July 17, 2017.

¹ Faculty of Education, Yıldız Technical University, İstanbul 34220 Turkey. Email: esracakmak88@hotmail.com

² **Correspondence to:** Faculty of Education, Eskişehir Osmangazi University, Eskişehir 26480 Turkey. Email: engin.karadag@hotmail.com

Schools are organizations where administrators take the goals of the school and of individuals into consideration in accordance with the social responsibilities that have been established to carry out ethical aims (Starratt, 2004). According to Dewey (1909), an education system that ignores its ethical responsibilities ignores its duties and reason for being. Because administrators' work environments have become more complex since modernization, the need has arisen for adopting moral behaviors (Walker & Shakotko, 1999). Educational organization administrators, who have a crucial role in shaping and maintaining social culture, should base decision-making processes on morals, and these decisions should remain within the moral basis (Daniel, 2001). In a constantly changing and developing school environment, however, school administrators inevitably face moral dilemmas (Cranston, Ehrich, & Kimber, 2006). Moral dilemmas refer to the tough choices that are made between right and wrong and between fair and unfair (Strike, Haller, & Soltis, 1998). According to Starratt (1991), administrators should not only carry out their ethical duties but also create an ethical school environment. Starratt (1991) stated that school principals should consider educational management using ethical reasoning. They can achieve this through three ethical perspectives: the ethics of critiquing, the ethics of justice, and the ethics of caring.

According to the ethics of critiquing, school principals critique social life and try to clarify who is in charge of which group and how things are constructed (Starratt, 1991). Critiquing ethics are necessary for difficulties that educators face, such as differences in gender, class, and race. This perspective seeks answers to the questions, "Who determines the rules, policies, and laws; who benefits from these things; who is in charge; and which voices are not being heard?" (Caldwell, Shapiro, & Gross, 2007; Shapiro & Hassinger, 2007). Yet the biggest drawback of this perspective is that it doesn't offer a detailed plan for reconstructing the social order being critiqued. The ethics of justice comes forth at this point. Ethics of justice underline that administrations should act according to what is right (Starratt, 1991). While justice is always prioritized in the field of education (Marshall, 2004; Shields, 2004), studies have not been conducted on how administrators act fairly, what challenges they encounter in the work place, or how they achieve acting equally and fairly (Theoharis, 2007). The ethics of justice answers the questions, "Is there a specific rule, right, or policy for solving a specific ethical dilemma; why is this rule, right, or policy correct for a specific condition; and how should the rule, right, or policy be carried out?" (Caldwell et al., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007). The main drawback of this perspective is that it fails to answer what should be done when what is fair for one is unfair to another. Thus, Starratt (1991) underlines the need to consider individuals' philosophies.

In the ethics of caring, individuals consider the outcomes of their decisions and actions. They seek answers to the questions, "Who will benefit from my decision;

who will be hurt by my actions; what are the long-term effects of my decisions; and if I seek help from someone today, what should I do for this person or for society in the future?” (Caldwell et al., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007).

Shapiro and Hassinger (2007) added professional ethics to Starratt’s (1991) three ethical perspectives. According to professional ethics, school administrators should strive for the success of all students based on integrity, justice, and ethics (Interstate School Leaders License Consortium [ISLLC], 1996). The following questions should be answered in accordance with the perspective of professional ethics for cases of ethical dilemma: “What is the most useful solution for students, what are educational leaders’ personal and professional code of ethics, which professional ethical codes should be taken into consideration, how does society feel about this, and what is the most appropriate way to act for a specific case?” (Caldwell et al., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007).

While theories have been established on ethics, implementers have always been a step behind the theorists (Starratt, 1991). Even though technical facilities are at a desired level in terms of the educational administrations’ current understandings, humanitarian and moral features have been ignored (Hodgkinson, 2004). In this respect, the general purpose of this study is to examine primary school principals’ ethical dilemmas in terms of which issues school principals have encountered an ethical dilemma with most and which paths they have followed in making decisions during these ethical dilemmas.

Method

Research Design

This study uses a case study design, a qualitative research approach. A case study refers to a detailed definition, examination, and interpretation of one or more cases (McMillan & Schumacher, 2006). According to Creswell (2007) case studies are an approach where a researcher deeply examines one or more cases that are limited in time using multiple data-collection instruments (observations, interviews, audio-visual documents, and reports) and creates themes based on the case(s). The main purpose of the researcher in a case study is to define a specific case or cases (Christensen, Johnson, & Turner, 2011). The situation under consideration in this study is the moral dilemmas that school principals face.

Participants

The study has been conducted over a total of eight school principals who stated having faced moral dilemmas; while four of them are primary school principals, the others are high school principals. As the criterion sampling method has been used

in selecting participants, the criterion here is facing moral dilemmas in the duties of being a principal. Pre-interviews were conducted within this scope, and after participants were informed about moral dilemmas, any remaining dilemmas were noted in their decision-making process. In the next step, principals who had been determined to fulfill the criteria and who wished to participate in the study were then identified as the participants. Because the situation that creates the basis of the study is moral dilemmas in the decision-making process, a sampling method has been used to select participants who can give the researcher the deepest knowledge. Participants' characteristics are presented in Table 1.

Table 1
Participants' Demographic Features

| School Type | Participants | Department | Educational Level | Experience |
|-----------------|------------------|------------|----------------------------|------------|
| Primary Schools | Principal Deniz | Primary | Undergraduate | 1 year |
| | Principal Mehmet | Turkish | Undergraduate | 3 years |
| | Principal Tuncay | Class | Non-thesis Master's degree | 3 years |
| | Principal Korhan | History | Graduate | 3 years |
| High Schools | Principal Aytaç | Biology | Non-thesis Master's degree | 36 years |
| | Principal Cemil | Computer | Master's degree | 3 years |
| | Principal Osman | Literature | Non-thesis Master's degree | 3 years |
| | Principal Metin | Theology | Undergraduate | 15 years |

Data Collection Tools

The interview method is the most appropriate for collecting data to find out how individuals express their unobservable behaviors, emotions, and intentions (Creswell, 2007; Merriam, 2009). A semi-structured interview form with open-ended questions has been used in this study to reveal the ethical dilemmas that school principals face while making decisions and how they handle these dilemmas. One of the most effective features of semi-structured interviews is that interviews are carried out as conversations (Yin, 2011). Thus, participants determine their own responses throughout the interview (Creswell, 2007). A rough draft of the semi-structured interview was prepared according to the literature while developing the interview form for the study. Opinions were gathered from related experts and qualitative study experts, after which the necessary revisions were made to the form. A pilot study was carried out over school principals who encounter ethical dilemmas to test the functionality of questions on the semi-structures interview form. The necessary corrections were made after the pilot study, and the form took its final shape.

Data Collection and Analysis

The interviews, which lasted almost an hour, were carried out in person in the principals' rooms with the thought that they would be more comfortable. The interviews were voice-recorded with the principals' consent, and the researchers

transcribed the voice recordings. After the interviews were itemized, the data obtained from the interviews were analyzed through content analysis. In content analyses, documents are first categorized according to their items' meanings, and similar messages are placed under the same category.

Validity and Reliability

Validity in qualitative studies refers to the consistency of a researcher's explanation for a phenomenon with real life. In other words, it refers to the level that the researcher and participants agree on events and their meanings (McMillan & Schumaer, 2006). Opinions from experts other than the researcher have been gathered throughout the study to enable the study's validity (Creswell, 2007; Denzin, 1970; Merriam, 2009). The voice records were transcribed after the interviews and sent to the interviewed participants to check and confirm their accuracy. Reliability in qualitative studies refers to consistency and robustness (Neuman, 2006). In order to enable study reliability, blinding was used as a method in analyzing the transcribed voice records. Thus, an impartial interpretation was made because who the statements belonged to was unknown (Creswell, 2007).

Findings

Three themes were created in the findings related to subjects where school principals face moral dilemmas: between senior management and their own conscience, between one teacher and the other teachers, and between the teachers and students.

Dilemmas Senior Management Encounters within Their Own Conscience

Because centralization has been adopted in Turkish schools, senior management plays a key role in how school principals make decisions when encountering ethical dilemmas. According to the study's findings, ethical dilemmas confronted by both primary and high school principals involve issues with the senior management. The majority of participants stated that senior management forces them to accept substitute teachers and that they face ethical dilemmas when making decisions on this issue. Principal Deniz, who faced a dilemma between senior management's orders and his own conscience, expressed how he decided against them despite the pressure senior management exposed him to:

A substitute teacher started working here after a call from the branch manager. The teacher constantly wanted gifts from the students. The teacher asked the students what their fathers do and where their mothers work... The majority of students' fathers work in the textile sector. They brought the teacher clothes and goods... The teacher sometimes didn't like the color and gave it back to be exchanged. Anyway, the students complained. I called the teacher and asked about it. The teacher said, "I didn't know; the students wanted to surprise

me.” I wrote a petition about this and dismissed the teacher. The branch manager called again and asked what I did. I explained the issue. He said okay. What else could he say? But I was in a dilemma over it.

Some school principals stated that they’d caved in to senior management because they had been ordered, even though they felt guilty and the issue was about the students. Principal Korhan expressed his opinion on this issue as:

A substitute teacher arrived at school via the boss of my boss’s boss, however... The students didn’t like the way the teacher dressed, the parents constantly complained about her... She displayed unmentionable behaviors which the parents and students were aware of, but I couldn’t do anything about the teacher because the order came from the top authority. My conscience was not at all at ease, though... She remained at the school until she decided to leave herself, however.

Some participants stated having confronted ethical dilemmas about teachers’ course schedules as a result of pressure from senior management, and that they had to ignore the rights of other teachers and yield to this order because senior management had given it.

For example, a teacher wants a day off on the schedule. But I can’t do it and it doesn’t fit. I tell them I can’t. Then the teacher goes and gets someone from the provincial union to call me. After they call me, this time I nix the schedule and redo it for that teacher. I go against my own word. (Principal Tuncay)

Because attendance is important in high school, school principals stated being under pressure from senior management to delete students’ absences. High school principals don’t want to do this so as to not be unfair toward the other students, but they stated facing an ethical dilemma because they had been forced to obey the order given by their superior. Principals in primary schools stated being under pressure from senior management to change students’ classrooms. Similarly, primary school teachers felt stuck in an ethical dilemma, choosing between students’ rights and their superior’s command. However, they had to obey their superior and ignore the other students’ rights.

According to the study’s findings, the majority of ethical dilemmas that school principals had experienced through pressure from senior management on deciding something resulted with the principals obeying their superiors’ orders. The path that school principals follow when pressured by senior management is to explain the event in detail and try to convince them. Principals generally obey their superiors’ orders when they fail to convince them. However, the thing that disturbs principals is when they have to obey the orders of senior management that goes against a promise they made to the parents, students, or teachers. One participant expressed this as:

One came and tried to delete an absence from 2 months ago. There is no law for this, no rules... You take a firm stand on one side... You explain this to the parent. The parent leaves as if he understands, then tells the district national education directorate who then calls me. They tell me to help out... You say "Okay sir, no problem." The next time that parent comes he is no longer innocent or meek. The parent comes and stands in front of you as if saying "Look, I can handle everything like this." When you experience this... When the same parent displays two different faces to you, you say to yourself, "Why am I here? What am I doing?" (Principal Metin)

Moral Dilemmas between One Teacher and the Other Teachers

Principals should create an environment where teachers can increase their motivation and display high performance. On this point, principals confront ethical dilemmas about what environment they should create for which teacher. School principals stated confronting ethical dilemmas with teachers about giving them a day off, not paying additional course fees, and giving certificates of achievement.

According to the principals, teachers want days off for their master's degree education, spending time with their children, or working at another job. Principals stated that while these demands are limited specifically by law, they stretch the rules to motivate successful teachers and to prevent a decrease in school achievement. However, they confront ethical dilemmas about whether or not they are being unfair to the other teachers.

Some participants expressed encountering an ethical dilemma regarding whether or not to pay the additional course fees for successful teachers. One principal who didn't want to not pay the additional course fee for a successful teacher and also didn't want to be unfair toward the other teachers expressed his opinions as:

If a teacher doesn't attend class on Monday, his or her additional course fees for Tuesday and Wednesday are not paid either. But I know that the teacher is hard working. I'm faced with a dilemma in this case. Should I pay this teacher's additional course fees or not? If I do, then I have to pay Tuesday and Wednesday's fees as well. Yet, if I do pay it and another teacher hears this, I will be in a difficult situation, and I don't want this to happen. I face a dilemma on this issue. (Tuncay Principal)

Another issue principals face ethical dilemmas with is about the achievement certificates given to teachers. Selecting a few teachers from among the more than one who deserve to receive an achievement certificate forces school principals to face ethical dilemmas.

The majority of school principals who face ethical dilemmas with teachers stated that although they don't want to be unfair toward other teachers, they side with

successful teachers. These principals, who stated that the main reason for doing this is to prevent a decrease in teacher performance, strive to keep this behavior secret so as not to draw a reaction from the other teachers. Some principals stated helping every teacher one-by-one so as not to be unfair towards them.

Moral Dilemmas between Teacher and Student

According to the study's findings, primary and high school principals confront ethical dilemmas between students' and teacher's rights while making decisions. The issues they stated facing ethical dilemmas with are violence performed by teachers and the union's understanding of how to dress. The point that pushes principals concerning teachers' and students' rights is on one hand, they wish to impose sanctions on teachers but can't, while on the other, they want to prevent students' educational psychology from becoming negatively affected.

The majority of school principals emphasized that violence is unacceptable and students' rights are defended. While some participants stated pressing charges against the teacher, other participants underlined that although the behavior is unacceptable, they don't always press charges but try to explain to the teacher that their behavior is wrong and try to fix the relationship between the parent and teacher. One principal expressed his opinions on this as:

The other day, our math teacher hit a student in class on the head with a book. The parent came to complain. But I still have to defend the teacher. The teacher is just a novice with only four years of experience. But he's very good at his job. I first calmed the parent down, telling them they're right: "I have a child, too, and if this happened to me, I would also go and complain to the principal... We are always here, we don't go anywhere else. This won't happen again. If it does, I will be here again and we will talk again." The parent calmed down a bit. I called the teacher to my room and talked in person. I said that the parent is like your mother, kiss her hand, apologize, and end this issue. The teacher apologized to the parent and the issue was resolved. (Korhan Principal)

No matter how much violence is prohibited by law, some school principals find the teachers to be right about corporal punishment and stated encountering an ethical dilemma on this decision. Principal Deniz stated, "The teacher is actually a good person. Obviously my child made him angry," which underlined that the reason why the teacher got rough was because of the student.

Another issue that confronts school principals with ethical dilemmas is the union's actions concerning the teachers' dress code. School principals stated that although how teachers dress doesn't comply with appearance regulations, they support the decisions made by their union and dress accordingly, and that the students are influenced by

their teachers' appearance. Principals are confronted with ethical dilemmas on one side by their students' development, and on the other by their wish to impose sanctions on teachers but can't. Some participants stated having complained about teachers who don't dress according to social norms to higher authorities in consideration of the students' development and so as not to draw a reaction from the other teachers. The principals who follow this path stated being aware that no decisions would be made against the teachers they had taken action against and that their (the principals') actions would cause higher authority to develop a negative impression towards them, but they took action for their students. Other participants underlined not having taken action against such teachers because they know it would bring no benefit and that they felt guilty. Two principals expressed their opinions on this as:

...One of our teachers saw a teacher working in the Religious Vocational High School next to us wearing religious dress... The dress-code strike of the unions has reached this point. What can a school principal do now? He can't do anything! Here you have an ethical dilemma. A teacher should be an example for students. They can dress however they like outside but not in school... This actually began with not wearing a tie. Now it is off the rails... But I can't say anything. (Principal Osman)

Teachers are on a dress-code strike... Well, you can't say anything. You may want to, but you can't. The man says a decision was made by the union. There is a slim-fit pants trend among males this year. Our teachers are young. Male students come to school with slim-fit pants. The man is unshaved and has an earring... The students take him as a model. I want to warn him, but I can't. The union gave their decision. (Principal Tuncay)

Discussion

According to this study, which examines the ethical dilemmas school principals face, ethical dilemmas were observed between senior management and their own conscience, between one teacher and the other teachers, and between teachers and students. Ethical dilemmas resulting from the pressure placed by senior management involve substitute teachers, teachers' course schedules, and deleting students' absences. Administrators are inevitably exposed to various pressures during their decision-making processes (Baloğlu, 2014). School principals, who face pressures from senior management and experience ethical dilemmas, seek answers to the questions, "Who establishes the rules, policies, and laws; who benefits from these rules, laws, and policies; who has the power; and whose voices are not being heard?" (Caldwell et al., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007) and consider the ethics of critiquing. Most school principals who are exposed to pressures by senior management do what their superiors tell them to, even if their conscience bothers them. According to Kirby, Paradise, and Protti (1992), administrators make decisions that don't conflict with

the opinions of their superiors. Administrators can make decisions in accordance with their superiors' opinions in order to maintain their administrative titles at any cost and by ignoring their conscience (Özdemir, 2008).

According to another finding of the study, principals experience ethical dilemmas between one teacher and the other teachers. School principals stated facing ethical dilemmas with teachers mostly about giving a day off to one, making extra course payments, and giving certificates of achievement. Walker and Shakotko (1999) stated that school principals experience ethical dilemmas mostly with personnel evaluations and teacher reinforcements. According to their study's findings, principals who face ethical dilemmas between teachers stated bending the rules by taking into consideration Starratt's (1991) ethics of caring so as not to decrease teacher motivation and school achievement while making decisions. Principals keep some implementations hidden to prevent other teachers from feeling walked over. According to Langlois's (2004) study on educational administrators, administrators are worried that the staff will resent them because of a decision they made.

According to another of the study's findings, school principals stated mostly facing ethical dilemma issues such as teachers' use of corporal punishment and their union's understanding of the dress code. On this point, one observes that the majority of principals support the students. School principals who face ethical dilemmas between students and teachers can be said to make decisions according to professional ethics for the success of all students (Caldwell et al., 2007; Shapiro & Hassinger, 2007).

In conclusion, the fact that educational organizations' purposes are based on values (Bursalıoğlu, 2010) and that the work environments have become more complex for administrators due to modernization (Walker & Shakotko, 1999) makes school principals' encountering of ethical dilemmas inevitable. According to the study's findings, school principals practice different approaches for different ethical dilemmas. According to Shapiro and Hassinger (2007), ethical components alone are insufficient; they should be inter-supported and complete their deficiencies this way. In this respect, one can say that crucial responsibilities are given to school principals. School principals should examine power, policy, law, and legislation from a critical perspective; should strive to achieve justice within the school; should consider individuals' personal needs while achieving this; and bear in mind the school's aim.

Kaynakça/References

- Baloğlu, N. (2014). Karar verme. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 225–266). Ankara: Pegem.
- Bursaloğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- Caldwell, C., Shapiro, J. P., & Gross, S. J. (2007). Ethical leadership in higher education admission: Equality vs. equity. *Journal of College Admission*, 195, 14–19.
- Christensen, L. B., Johnson, B., & Turner, L. A. (2011). *Research methods, design, and analysis*. New York, NY: Allyn & Bacon.
- Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: The “bread and butter” of educational leaders’ lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106–121.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative enquiry and research design: Choosing among five approaches*. New York, NY: Sage.
- Daniel, R. E. (2001). *Ethics in educational administration: That which is expected vs. that which is required* (Doctoral dissertation, University of North Carolina, North Carolina).
- Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago, IL: Aldine.
- Dewey, J. (1909). *Moral principles in education*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hodgkinson, C. (2004). The triumph of the will: An exploration of certain fundamental problematics in administrative philosophy. In H. Tomlinson (Ed.), *Educational management, Major themes in education 1* (pp. 29–45). London, UK: Routledge.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. (1996). *Standards for school leader*. Washington, DC: Author.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & Protti, R. (1992). Ethical reasoning of educational administrators, structuring injury around the problem of practice. *Journal of Educational Administration*, 30(4), 25–32.
- Langlois, L. (2004). Responding ethically: Complex decision-making by school district superintendents. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 78–93.
- Marshall, C. (2004). Social justice challenges to educational administration: Introduction to a special issue. *Educational Administration Quarterly*, 40(1), 3–13.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry*. New York, NY: Pearson.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Neuman, W. L. (2006). Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar (S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayın Odası.
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179–195.
- Shapiro, J. P., & Hassinger, R. E. (2007). Using case studies of ethical dilemmas for the development of moral literacy: Towards educating for social justice. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 451–470.
- Shields, C. M. (2004). Dialogic leadership for social justice: Overcoming pathologies of silence. *Educational Administration Quarterly*, 40(1), 109–132.
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185–202.

- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Strike, K. A., Haller, E. J., & Soltis, J. F. (1998). *The ethics of school administration*. New York, NY: Teachers College Press.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221–258.
- Walker, K., & Shakotko, D. (1999). The Canadian superintendency: Value-based challenges and pressure. In P. T. Begley, (Ed.), *Values and educational leadership* (pp. 289–313). New York, NY: State University of New York.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. London, UK: The Guilford Press.