

Beyza Himmetoğlu<sup>1</sup>, Damla Ayduğ<sup>2</sup>, Coşkun Bayrak<sup>3</sup>

## Eğitim Örgütlerinde Hesap Verebilirliğe İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

### Öz

Bu araştırmada, okullarda hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel bir araştırma olup, olgubilim modeline göre desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiş olan toplamda 10 okul müdürü ve okul müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış ve içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin hesap verebilirlik kavramını; gerekçelerin açıklanması, Şeffaflık, işlerin sorgulanması, bilgi verme sorumluluğu, sorumluluk bilinci ile ilişkilendirerek açıkladıkları belirlenmiştir. Okul yöneticileri, okullarda hesap verebilirliğin sağlanması; öğrencileri yeteneklerine göre yönlendirme, okulda düzeni sağlama, başarının artması, okulun tercih edilme düzeyinin yükselmesi, mevcut durumun ortaya konulabilmesi ve toplumun modernleşmesine katkıda bulunulması gibi olumlu sonuçlar doğuracağını belirtmişlerdir. Ayrıca okul yöneticileri; okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ve artırılması için katılım ve bilgilendirme yapılması, farkındalık eğitimi verilmesi, yasal yükümlölüklerin belirlenmesi, standartların netleştirilmesi, bilgi ve belge kaydının yapılması ve performansın değerlendirilmesi Şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.

**Anahtar Sözcükler:** *Hesap verebilirlik, eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik, okul hesap verebilirliği, okul yöneticileri*

---

<sup>1</sup> Arř.Gör., Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakóltesi, Yabancı Diller Eğitimi Bölümü, beyzahimmetoglu@anadolu.edu.tr

<sup>2</sup> Arř.Gör., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakóltesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, damlaaydug@anadolu.edu.tr

<sup>3</sup> Prof.Dr., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakóltesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, cbayrak@anadolu.edu.tr

Geliş tarihi: 17.05.2016, Kabul tarihi: 31.10.2016

## Opinions of School Administrators about Accountability in Educational Organizations

### Abstract

The aim of this study is to examine the opinions and suggestions of school administrators about school accountability. The study, a qualitative research, was designed with phenomenological research model. The participants of study consisted of 10 school administrators selected by using maximum variation sampling. Data of the study were collected through semi-structured interview form and were analyzed with content analysis. The results showed that school administrators define the concept of accountability by using such terms as explaining reasons, transparency, asking for the results of assignments, responsibility of informing, having the sense of responsibility. School administrators stated that a good school accountability system will probably have positive results such as guiding students' choice of profession, , increasing success, increasing school's popularity among students and parents, revealing present situation of the school and contributing to the modernization of the society. Besides, administrators had suggestions to establish and improve accountability in schools such as increasing participation, informing stakeholders, increasing awareness about accountability by training people, defining legal responsibilities, clarifying the standards, recording and storing information and documents, and evaluating performance.

**Keywords:** *Accountability, accountability in educational organizations, school accountability, school administrators*

## Giriş

Genel yönetim yaklaşımlarından ve uygulamalarından önemli derecede etkilenen eğitim örgütlerinin sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınması, eğitim örgütlerini sosyal ve açık bir sistem olarak nitelendirerek okula yeni ve karmaşık bir takım işlevler ve özellikler kazandırmıştır. Sosyal sistemler, her biri bütüne anlamlı katkılarda bulunan alt ve üst sistemlere sahip ve insanlardan oluşan sistemleri nitelendirmektedir (zalp, 1992, s.296). Açık sistem özelliği ise eğitim örgütlerinin çevre ile olan çok yönlü ilişkilerine vurgu yapan (Küçükali, 2011, s.53), aile katılımı, paydaş çeşitliliği gibi ögeleri eğitim yönetiminin gündemine getiren bir özelliktir. Kamu yönetiminin bir alt dalı olan eğitim yönetimi, kamu yönetiminin genel ilke ve yaklaşımları çerçevesinde ele alınmakla birlikte, eğitim kurumlarının kendine özgü nitelikleri dikkate alındığında, kamu yönetiminden ve genel yönetimden ayrı bir işleyişe sahip olmaktadır (zdemir, 2013, s.2). Eğitim rgtleri, diğer tüm örgütler gibi belirli amaçları gerçekleştirmek üzere işlev göstermektedirler. Eğitim sisteminin uygulama basamağını oluşturan okullar, eğitimin amaçlarına işlerlik kazandıran yapılar olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda okulun amaçlarının, eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda şekillendiğini söylemek olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2013, s.6). Ancak okulların işleyiş süreci, amaçları doğrultusunda ürettiği çıktılar ve bunların değerlendirilmesinde yaşanan çeşitlilikler eğitim örgütlerini diğer örgütlerden farklı kılmaktadır (Bayrak, 2013, s.11). Farklılıkların nedeni okulun temel kaynağı, çıktısı ve süreçlerinde etkin olan ögelerin insanlar oluşundandır (Bursalıoğlu, 2013, s.33). Toplumların geleceğini şekillendiren insan kaynağını yetiştiren okulların işleyiş süreçlerinde meydana gelebilecek aksaklıklar veya çıktıların istenilen nitelikleri taşımamasına yol açabilecek hatalar, geri dönüşü olanaksız sonuçlar doğurabilmektedir.

2013-2014 istatistiklerine göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ile genel ve mesleki-teknik eğitim veren ortaöğretim kurumlarının toplam sayısı 81 bin civarındadır. Bu okullarda eğitim alan ğrenci sayısı yaklaşık 17,5 milyon, ğretmen sayısı ise yaklaşık 950 bin civarındadır. 2015 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na ayrılan bütçenin gayri safi milli hasıla içindeki oranı %3,19 merkezi yönetim bütçesi içindeki payı ise %13,11'dir (MEB, 2015). Bu sayı ve oranlar Milli Eğitim Bakanlığı'nın Türk kamu yönetimi içerisindeki en kalabalık rgt oluşturduğu ve bütçeden en yüksek payı alan bakanlık olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Kamu kesimi içerisinde en fazla yer kaplayan ve bütçe aktarılan yapının

eğitim örgütleri olması ve toplum içerisinde hesap verme sorumluluğunda olduğu kişi ve kurumların da oldukça fazla olması, eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğin önemli bir konu olarak ele alınmasına neden olmaktadır (Bülbül, 2011, s.1).

Hesap verebilirlik olgusu, dünya genelinde 1970'lerden sonra özellikle 1980'li yıllarda önem kazanan yeni kamu yönetimi işletmeciliği anlayışının önemli bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Hood, 1995). Yeni kamu yönetimi anlayışına yönelik düzenleme ve uygulamalar Türk kamu yönetimi sisteminde de etkili olmuştur. Özellikle 2000'li yıllardan sonra uygulamaya konulan kanun değişiklikleri ve yönetmelikler çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşlarının yeni kamu yönetimi işletmeciliği anlayışına göre yeniden düzenlenmesine yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. 2003 yılında çıkartılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde İç Denetim Birim Başkanlığı'nın oluşturulması, yeni kamu yönetimi anlayışının önemli kavramları olan şeffaflık ve hesap verebilirliğe (Arslan, 2010, s.29) dikkat çekmesi bakımından önemli gelişmelerden biri olarak değerlendirilebilir.

Hesap verebilirlik, yapılan işin önceden belirlenmiş kural ve standartlara uygun bir şekilde yapıldığını kanıtlama ve yapılan işin sonuçlarını dürüst ve açık bir şekilde raporlama zorunluluğunu ifade etmektedir (UNDP, 2008). Özellikle yöneticilerin, örgüt faaliyetlerine ve bunların sonuçlarına yönelik, belli kural ve standartlar çerçevesinde sorumluluk üstlenmelerini ifade eden hesap verebilirlik kavramı, tüm paydaşların çıkarlarının korunmasına hizmet edecek bir işleve sahiptir (Samsun, 2003, s.19). Hesap verebilirlik kavramı sorumluluk ve beklentilerle yakından ilişkili bir anlam taşımaktadır. Buna göre; örgütlerin veya yöneticilerin başarıya, kaynak kullanımına veya etkililiğe ilişkin sorumlulukları ile iç veya dış çevredeki kişi ve kurumların başarı beklentileri, yöneticinin hangi konularda hesap verebilir olması gerektiğini belirleyen önemli ölçütler arasında yer almaktadır (Rhoten, Carnoy, Chabran ve Elmore, 2003, s.4). Kısaca hesap verebilirlik, bireylerin başka birey veya gruplara cevap verme yükümlülüğu olarak ifade edilebilir.

Hopkins (2007, s.101) hesap verebilirliği, süreç veya sonuç odaklı hesap verebilirlik ve içsel/dışsal hesap verebilirlik gibi karşıt anlam ve işlevlere sahip bütüncül bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı hesap verebilirliğin geleneksel yönetim anlayışındaki kontrol ve denetim sistemlerinden ayrılarak çok daha karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmakta

ve hem tanımlanmasını ve algılanmasını hem de uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Hesap verebilirliğin örgütler için önemi, farklı alanlarda incelenmesine yol açarak tanımların ve içeriğinin karmaşıklaşmasına neden olmuştur (Acar, 2013, s.383). Hesap verebilirliğin örgütler için bu denli önemli olması, bu kavramın genellikle örgütsel etkililik kavramı ile yakından ilişkili (Hoy ve Miskel, 2010) olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Eğitim alanında hesap verebilirlik daha çok öğrencilerin ve bütüncül olarak okulun başarısı bağlamında ele alınmaktadır (Linn, 2003, s.3; Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.184). Eğitim yöneticilerinin hesap verebilirlik ölçütü eğitim kurumlarının hedeflenen başarı standartlarını yakalaması olarak nitelendirilmektedir (Fraine, Van Damme ve Onghena, 2002, s.403-404). Eğitim yönetimi bağlamında yasal olarak hesap verebilirliğe yönelik düzenlemelerin yeterli olmaması, eğitim sisteminde hesap verebilirliğin uygulamada sorunlu yönlerinin bulunması (Özdemir, Bülbül ve Acar, 2010), eğitimde hesap verebilirliğe yönelik yeteri kadar çalışma yapılmamış olması (Ertan-Kantos ve Balcı, 2011) gibi nedenlerle hesap verebilirlik ölçütleri soyut düzeyde kalmaktadır.

Eğitim sistemindeki hesap verebilirlik, okulun yakın ve uzak çevresindeki tüm paydaşlara hesap verebilir olması şeklindeki okul temelli bir sistemle ifade edilebilir (Ladd ve Zelli, 2002, s.495). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliği sağlamaya yönelik çalışmalar kapsamında; ilk olarak okul-aile ve çevre işbirliğinin arttırılması, okul-aile birliklerinin kurulması, yasa ve yönetmeliklerle toplumun okula katılımının desteklenmesi, okul-aile ve toplum ilişkilerinin geliştirilmesine vurgu yapılması, öğretmenler ve özellikle okul yöneticileri için performans değerlendirme çalışmalarının yapılması vb. yer almaktadır. Örneğin öğretmenlerin yeterliklerinin belirlenmesi, bu yeterlikler çerçevesinde bir hesap verebilirlik sisteminin oluşturulmasına temel oluşturabilecek bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

### **Hesap Verebilirlik Kavramı**

Hesap verebilirlik kavramını “Kim hangi iş için kime karşı sorumludur?” sorusu ile özetlemek olanaklıdır. Bu sorudaki “kim”, yaptığı işle ilgili olarak hesap verme sorumluluğunda olan kişiyi; “kime” sorusu ise yapılan iş için kime hesap verilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Adams ve Hill, 2006, s.218). Hesap verebilirlik, kaynakların kullanımı, elde edilen sonuçlar ile örgütsel etkililik ve verimliliğe ilişkin sorulara cevap verilmesi sürecini içermektedir. (O’Day, 2002, s.293-294). Hesap verebilirlik kavramı, bireylerin veya örgütlerin belirli bir

otoriteye karşı eylemlerinden sorumlu olması ve ve bu eylemlerin sonuçları hakkında söz konusu otoriteyi bilgilendirmesi durumunu içermektedir (Edwards ve Hulme, 1996, s.967). Hesap verebilirlik, genel olarak bir bireyin veya bir örgütün etkinliklerine ilişkin paydaşlara cevap verme ve açıklamada bulunma sorumluluğu olarak tanımlanabilir (Gül, 2008, s.73). Diğer bir ifade ile kendilerine yetki verilen ve kaynak tahsis edilenlerin, elde ettikleri sonuçlar bakımından önceden belirlenen standartlar ve paydaşların beklentileri doğrultusunda değerlendirilmeye tabi tutulmasıdır (Ebrahim, 2003, s.815).

Hesap verebilirlik sürecinin nasıl işletileceğini açıklamaya yönelik olarak hesap verebilirlik yaklaşımları; yapısına göre hesap verebilirlik ve niteliğine göre hesap verebilirlik olmak üzere iki başlığa ayrılmaktadır. Yapısına göre hesap verebilirlik, dikey ve yatay hesap verebilirlik olarak sınıflandırılmıştır. Dikey hesap verebilirliğin, vatandaşla devlet arasındaki soru sorma, cevap alma ve bilgi akışı sürecini düzenleyen bir süreci ifade ettiği söylenebilir. Bu süreç, devletin, kendilerini ilgilendiren her konuda vatandaşa hesap vermesi durumunu nitelendirmektedir. Devletin, vatandaşlara karşı hesap verebilir kılınmasında kullanılan araçlar ise seçimler, sivil toplum kuruluşları ile medya olarak anılmaktadır. Yatay hesap verebilirlik ise devletin kontrol ve denetimin sağlanmasından sorumlu kurum ve kuruluşlarına hesap vermesini ifade etmektedir (Gül, 2008, s.76-77).

Hesap verebilirlik kavramına ilişkin alanyazın ve uygulamalar incelendiğinde bu kavramın; sorumluluk, şeffaflık ve etik kavramları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Bülbül, 2011, s.19). Sorumluluk, bir bakıma hesap verebilirliği içeren bir kavram olarak nitelendirilebilir. Ancak sorumluluk kavramının kapsamı, yalnızca hesap verebilirlikle sınırlı değildir. Hesap verebilir olmanın otoritelerle uyum gerektiren bir kavram olmasına karşın, sorumluluk üstlenme daha fazla otonomi içeren bir davranışa işaret etmektedir (Uhr, 1993, s.4). Ayrıca sorumluluk, otorite, yetki ve görev içeren bir anlam ile bireyin davranışlarının mesuliyetini üstlenmesi gibi bir anlam da ifade etmektedir (Cendon, 2000, s.25). Hesap verebilirliğin bir gereği ve tamamlayıcısı olarak şeffaflık ise birey veya örgütün karar ve uygulamalarında açıklığa işaret etmektedir. Şeffaflığın, örgütler için hesap verebilirliği sağlamanın yanında işbirliği ve güven oluşturmak gibi faydaları da bulunmaktadır (Jahansoozi, 2006, s.943). Hesap verebilirliğin sağlanmasında içsel bir kontrol aracı olarak nitelendirilebilecek etik, görevini kötüye kullanmayan, davranışlarının ve kararlarının sorumluluğunu üstlenen ve bilgi paylaşımında dürüst ve açık davranan birey veya örgütlerin ortaya çıkmasına aracılık etmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.33-34).

Alanyazında hesap verebilirliğin çeşitli turlere ayrılarak incelendiği grlmektedir. O'Day (2002, s.294), hesap verebilirlik türlerinin; yönetsel/bürokratik, yasal, profesyonel hesap verebilirlik ve piyasa hesap verebilirliği olarak ele alındığını belirtmiştir. Cendon (2000) ise hesap verebilirlik türlerini; politik, yönetsel, profesyonel ve demokratik hesap verebilirlik olarak sınıflandırmıştır. Politik hesap verebilirlik; kamu yönetiminde hiyerarşik olarak hkmet başkanlarına kadar uzanan bir hesap verebilirlik ile hkmetlerin meclise karşı hesap verebilirliğini ifade etmektedir. Yönetsel hesap verebilirlik, üst yönetime veya dış paydaşlara, yasal düzenlemelere uyum konusunda hesap verebilir olmayı ifade etmektedir. Profesyonel hesap verebilirlik, belli bir meslek grubuna ait normlara ve kurallara uygun davranma ve mesleğin standartlarına uygun performans gösterme sorumluluğu ile ilişkilendirilmektedir. Demokratik hesap verebilirlik ise doğrudan kamuya karşı sorumlu olma ve vatandaşlara karşı pro-aktif şeffaflık sorumluluğunu yerine getirme şeklinde açıklanabilir (Cendon, 2000, s.28-42).

### **Eğitim rgtlerinde Hesap Verebilirlik**

Eğitim rgtlerinde hesap verebilirlik; performansa ilişkin i veya dış bir otoriteye bilgi verme, açıklama yapma veya karar ve uygulamaları meşrulaştırma zorunluluğunu ifade etmektedir. Eğitim örgütlerinin, amaçlara yönelik etkinliklerinden ve bu etkinlikleri gerçekleştirirken kullandıkları kaynaklardan sorumlu olmaları da hesap verebilirliği vurgulamaktadır (Cendon, 2000, s.25). Eğitim kurumlarının, hesap verme sorumluluğunda olduğu en önemli çıktılar, eğitilmiş bireylerin sahip olduğu niteliklerdir. Bu bireylerin başarı ya da başarisızlıkları ile toplumsal yaşamdaki rol ve davranışları eğitim örgütlerinin başarısını veya etkililiğini belirlemekte ve eğitim örgütlerinin bu beşeri çıktılar konusunda hesap verebilir olması beklenmektedir. Eğitimde hesap verebilirlik, eğitim örgütlerinin amaçlarına ne derece ulaştığını belirlemeye, niteliklerini ve ğrenci başarısını arttırmaya hizmet etmektedir (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012, s.124).

Eğitim alanında  tür hesap verebilirlikten söz edilmektedir. Bunlar; a) yasal düzenlemelerle uyumu ifade eden yasal hesap verebilirlik, b) profesyonel normlara bağlılığı ifade eden profesyonel hesap verebilirlik ve c) sonuç odaklı hesap verebilirliktir. Eğitimciler genellikle üç tür hesap verebilirlik sistemiyle aynı anda karşı karşıya kalmaktadır (Anderson, 2005, s.1). İlk olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan mevzuata ilişkin düzenlemelere uygun bir

işleyişin gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik olarak denetim ve teftişlerle sağlanan hesap verebilirlikten söz edilebilir. Bu şekilde gerçekleşen bir hesap verebilirliğin yasal hesap verebilirlik boyutunda ele alınması olanaklıdır. Okulun üst yönetime hesap vermesi ve bu süreçte hesap verebilirliğin sağlanmasında denetim mekanizmalarının kullanılması yönetsel hesap verebilirlik olarak da adlandırılmaktadır (Samsun, 2003, s.21).

Eğitimde hesap verebilirliğin ikinci boyutunu profesyonel hesap verebilirlik boyutu oluşturmaktadır. Profesyonel hesap verebilirlik, mesleki standartlar ve ilkeler çerçevesindeki karar ve uygulamalara vurgu yapmakta (Cendon, 2000, s.39) ve eğitim örgütleri çalışanlarının mesleklerinin gerektirdiği normlara uygun şekilde davranmaları yönündeki beklentileri ifade etmektedir. Profesyonel hesap verebilirlik, öğretmen ve yöneticilerin meslektaşlarına karşı mesleki standartlar ve ilkeler konusunda hesap verebilir olmalarını ifade etmektedir (Anderson, 2005, s.1-2). Türk eğitim sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlerin mesleki yeterliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar ile çeşitli sendikalar çerçevesinde şekillenen normlar profesyonel hesap verebilirliğin sağlanmasına yönelik uygulamalar arasında değerlendirilebilir.

Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğin diğer bir boyutunu sonuç odaklı hesap verebilirlik boyutu oluşturmaktadır. Bu boyut, eğitim süreci sonunda elde edilen özellikle öğrenci öğrenmesi, başarısı veya ilerlemesi gibi sonuçlara odaklanmaktadır. Sonuç odaklı hesap verebilirlik, eğitim örgütlerinin politik etkilere maruz kalma düzeyini yükseltmektedir. Örneğin; eğitimde hesap verebilirlik mekanizmalarının daha gelişmiş olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen “No Child Left Behind (Hiçbir Çocuk Geri Kalmasın)” uygulaması, sonuç odaklı hesap verebilirlik sistemlerine örnek olarak gösterilebilir. Bu uygulama her bir çocuğun başarısındaki artışa önem veren bir uygulama olarak açıklanabilir. Sonuç odaklı hesap verebilirlik eğitim örgütlerinin öğrenci öğrenmesi ve başarısı konusunda kamuya hesap verebilir olmasını ifade etmektedir (Anderson, 2005, s.2). Eğitim örgütleri için sonuç odaklı hesap verebilirlik olarak anılan bu boyut, demokratik hesap verebilirlik olarak da ele alınmaktadır. Demokratik hesap verebilirlik, kamu kurum ve kuruluşlarının performans göstergeleri ve çıktılarının doğrudan vatandaşlar tarafından kontrol edilebilir olmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte demokratik hesap verebilirlik kavramı, yeni kamu yönetimi işletmeciliği anlayışına uygun olarak kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşa uygulamalar, hedefler ve elde ettiği sonuçlar hakkında bilgi vermek konusunda pro-aktif olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Cendon, 2000, s.42). Eğitimde demokratik hesap verebilirlik



uygulamalarının, okulun yakın çevresi ve aileler gibi önemli paydaşların okul yönetimine katılması anlamına geldiğini söylemek olanaklıdır. Demokratik hesap verebilirlik ile aileler, çocuklarının öğrenme ve ilerleme düzeyi, başarısı, okul kaynaklarının nasıl kullanıldığı gibi konularda bilgi sahibi olabilecek ve gerekli iyileştirmeler yönünde alınacak kararlara katılabileceklerdir.

Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğin kapsamı içerisinde öğretmenler ve okul yöneticilerinin önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere aldıkları kararlar ve bu kararlara ilişkin uygulamalar ile öğrenci başarısına ilişkin sonuçlar ve öğrenci başarısını sağlamaya yönelik kullanılan araç-gereç, yöntem ve teknikler yer almaktadır (Kalman ve Gedikoğlu, 2014, s.116). Okul yöneticilerinin; okulun başarısına yönelik açık hedefler belirlemesi, başarı standartları oluşturması, bu hedeflere ulaşmak için aile, öğretmen ve diğer paydaşlarla işbirliği yapması, hedeflere ne kadar ulaşıldığı, ne tür aksaklıklarla karşılaşıldığı ve bunlara yönelik ne tür önlemlerin alındığı konusunda iç ve dış paydaşlarla sürekli açık bir iletişim halinde olması ve vizyon, misyon ve strateji belirleme ve değerlendirme sürecine iç ve dış paydaşları dahil etme gibi yükümlülöklere sahip olduğu söylenebilir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının eğitim yönetimi ve eğitim örgütleri üzerinde olan etkisi ile eğitim sisteminin kamusal alandaki payı ve kendine özgü özellikleri dikkate alındığında eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğin önemi açıkça görölmektedir. Açık sistem özelliği gösteren okulların çevre ile olan etkileşimlerinin oldukça yoğun olması, tüm toplumsal sistemlerin ve çıkar gruplarının siyasi, ideolojik, dini, ekonomik, kültürel vb. açılardan okullardan çeşitli beklentilerinin olması ve en önemlisi çocuk kavramı ve gelecek nesli yetiştirme işlevi, okullara çok sayıda görev ve sorumluluk yüklenmesine neden olmaktadır. Bu görev, sorumluluk ve beklentiler okulların girdileri, işleyişi ve elde ettiği sonuçlar bağlamında çok sayıda kişi ve kuruma karşi sorumlu olması sonucunu doğurmaktadır.

Yapılan çalışmalar okullarda yönetici ve öğretmenlerin yeni kamu yönetiminin getirdiği hesap verebilirlik anlayışını tam olarak kavramadıkları ve benimsemediklerini göstermektedir. Hesap verebilirlik yalnızca üstlere hesap verme bağlamında algılanmakta ve bu bağlamda yönetsel ve politik hesap verebilirliğin (Cendon, 2000) dışına çıkmayan bir eğilim göstermektedir. Türk eğitim sisteminin yeni kamu yönetimi anlayışı ile çelişen merkezietçi yapısı (Özdemir, 2010, s.4), sistemde alınan kararların politik etkilere fazlasıyla açık olması (Özdemir, 2013) ve sistemde yer alan okulların, öğrencilerin özellikle uluslararası değerlendirmelerde başarısız

olmaları (EİR, 2014) gibi nedenler eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğin önemine ve geliştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Uygulamadaki gerekliliklerin yanısıra okullarda hesap verebilirliğe ilişkin yurt içindeki alanyazın incelendiğinde; okul yöneticisi ve öğretmenlerin hesap verebilirlik politikalarını belirlemeyi (Erdağ, 2013), okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı bir hesap verebilirlik modeli geliştirmeyi (Ertan-Kantos ve Balcı, 2011), hesap verebilirliğin çeşitli boyutlarının okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından benimsenme ve uygulanabilir bulma düzeylerini belirlemeyi (Özen, 2011) ve öğretmen hesap verebilirliğini öğrenci başarısı açısından değerlendirmeyi (Salduz, 2013) amaçlayan çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmalarda her ne kadar okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuş olsa da hesap verebilirlik olgusunun uygulamadaki karşılığının anlaşılması, ne tür sonuçlar doğuracağının uygulayıcıların gözünden değerlendirilmesi ve hesap verebilirliğin sağlanması ve artırılmasına yönelik önerilerinin bütüncül bir şekilde değerlendirilmediği görülmektedir. Bu bağlamda hesap verebilirliğin anlaşılma, benimsenme ve uygulanma düzeyini belirlemeye yönelik yurt içindeki alanyazının ve eğitim sisteminin eksikliklerinin giderilmesi için uygulamalı çalışmalara gereksinim duyulduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda çalışmada, okullarda hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## Yöntem

### Desen

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim modeline göre desenlenmiştir. Olgubilim deseni ile farkında olunan ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanılmaktadır. Bu olguların içerisinde herhangi bir kavram, deneyim, algı veya durum yer alabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.72). Bireylerin bu olgulara yüklediği anlamların birbirinden farklı nitelikler gösterebilmesi nedeniyle, olgubilim çalışmalarının temelinde bireylerin algı ve yorumlarının öznelliği yer almaktadır. Olgubilim araştırmalarında bireylerin bir takım olguları nasıl algıladıkları, betimledikleri, hakkında ne hissettikleri, nasıl anlamlandırdıkları ve bu olguları nasıl değerlendirdikleri üzerinde durulur. Kısacası olgubilim çalışmaları bireylerin deneyimledikleri bir olguyu nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koymaya

yönelik çalışmalardır (Patton, 2014, s.104-106). Çalışmada, okul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinde kendileri ile yakından ilgili olan hesap verebilirlik kavramını nasıl anlamlandırdıkları ve okullarda hesap verebilirliğin arttırılmasına yönelik önerileri incelendiği için olgubilim ile desenlenmiştir.

## Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Eskişehir merkez ilçeleri Tepebaşı ve Odunpazarı Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 10 okul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Çalışma grubunu okul yöneticilerinin oluşturmasının nedeni, olgubilim çalışmalarında veri toplanacak bireylerin, ilgilenen olguyu doğrudan deneyimleyen bireyler olması gerekliliğidir (Creswell, 1998, s.118; Patton, 2014, s.104). Çalışma grubuna dahil edilen okul müdür ve müdür yardımcılarının belirlenmesi sürecinde maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde temel amaç, araştırma problemine taraf olabilecek bireylerin niteliklerinde gözlenen çeşitliliklerin en yüksek düzeyde yansıtılabilmesidir (Yıldırım ve şimşek, 2011, s.108). Ayrıca katılımcıların belirlenmesinde gönüllülük esasına uygun hareket edilmiş ve her bir katılımcıya isimlerinin çalışmanın hiçbir evresinde kullanılmayacağı belirtilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına ilişkin özellikler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1  
*Çalışma Grubunun Kişisel Özellikleri*

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Kıdemi	Eğitim Düzeyi	Yöneticilik Unvanı	Okul Türü
1	Erkek	43	14	Yüksek lisans	Müdür	Ortaokul
2	Erkek	36	10	Lisans	Müdür yardımcısı	Ortaokul
3	Erkek	48	12	Yüksek lisans	Müdür	İlkokul
4	Erkek	39	5	Lisans	Müdür yardımcısı	İlkokul
5	Kadın	46	15	Yüksek lisans	Müdür	Lise
6	Erkek	45	16	Yüksek lisans	Müdür	Lise
7	Erkek	41	18	Yüksek lisans	Müdür yardımcısı	Lise
8	Erkek	41	5	Lisans	Müdür yardımcısı	Lise
9	Erkek	47	4	Lisans	Müdür	İlkokul
10	Erkek	27	2	Lisans	Müdür yardımcısı	İlkokul

Tablo 1'de görüldüğü gibi çalışma grubuna dahil edilen okul yöneticileri cinsiyet, okul türü, yöneticilikteki kıdem, yöneticilik unvanı ve eğitim düzeyi değişkenleri bağlamında çeşitlilik göstermektedir. Araştırmanın uygulanmasından önce gerçekteştirilen alanyazın incelemesi, uzmanlardan alınan görüşler ve ilgililerle yapılan informal görüşmeler bu değişkenlerin,

bireylerin araştırmada incelenen olguya yönelik betimleme ve anlamlandırmalarını etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda araştırmacının çalışma grubundaki okul yöneticilerinden 9'u erkek, 1'i kadın; 5'i lisans, 5'i yüksek lisans mezunu ve 5'i müdür, 5'i ise müdür yardımcısıdır. Katılımcıların yaşları 27 ile 48 arasında, yöneticilik kıdemleri ise 2 ile 18 arasında değişkenlik göstermektedir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının, görüşmeyi önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde sistematik ve tutarlı bir şekilde yürütmesine olanak sağlamaktadır. Bunun yanında yarı yapılandırılmış görüşmeler, önceden belirlenmiş sorular dışında sondaj soruları yöneltilerek konunun derinlemesine incelenmesini sağlar (Berg, 2009 s.107). Görüşme formu hazırlanırken hesap verebilirlik ve eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik konusuna ilişkin alanyazın incelemesi yapılmış ve konu alanı uzmanları ile görüşülerek onların önerilerinden yararlanılmıştır. Ayrıca bir okul yöneticisi ile yapılan informal görüşme ile formda yer alacak soruların taslağı oluşturulmuştur. Taslak görüşme formunda 6 adet açık uçlu soru yer almıştır. Hazırlanan forma, Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda görevli iki öğretim üyesinin incelemesi sonucunda son şekli verilmiştir. Formda yer alan sorulardan bazılarının birbirini kapsamaması ve bazılarının araştırma amacına hizmet etmiyor olması yönünde yapılan değerlendirmeler sonucunda görüşme formunda 3 adet açık uçlu soruya yer verilmesi kararlaştırılmıştır. Uzmanlar, araştırmanın amacına uygun olarak katılımcıları sınırlandırmayacak şekilde üç soruya yer vermenin yeterli olduğunu, ancak görüşmeler sırasında sonda soruları ile katılımcılardan alınan cevapların derinleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilgili alanyazının incelenmesi ve kavramsal çerçeveye dayalı hareket edilmesi ile araştırmanın iç geçerliğini arttırmak hedeflenmiştir. Uzman görüşü ile son şekli verilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular şunlardır:

1. Okullarda hesap verebilirlik kavramı size göre ne ifade etmektedir?
2. Okullarda hesap verebilirliğin sağlanmasının ne tür sonuçlar doğuracağını düşünüyorsunuz?
3. Okulların hesap verebilirliğinin sağlanmasına ve arttırılmasına ilişkin önerileriniz nelerdir?

## **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Görüşmelerin gerçekleştirilmesinden önce gönüllü müdür ve müdür yardımcılarını telefonla aranarak kendilerinden randevu alınmıştır. Görüşme esnasında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuş, ardından veri toplama aracında yer alan açık uçlu sorular yöneltmiştir. Görüşmeler yaklaşık 25-30 dakika sürmüştür. Gerekli durumlarda katılımcılara görüşmenin sonunda sorular yöneltilerek verdikleri cevapların yüzeysel olmaması sağlanmaya ve verilen cevapların nedenleri irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizi, nitel verileri alarak temel tutarlılıkları ve anlamları belirlemeye yönelik herhangi bir nitel veri indirgeme ve anlamlandırma girişimini ifade etmektedir (Patton, 2014, 453). İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilir. Böylece toplanan nitel verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.227). Araştırma verilerinin çözümlenmesinde NVivo 10 veri analizi programından yararlanılmıştır. Analizler iki bağımsız araştırmacı tarafından yapılmıştır. İlk olarak katılımcılar tarafından sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda kodlamalar yapılmış, ardından bu kodlar belirli temalar altında toplanmaya çalışılmıştır. Her bir soruya ilişkin oluşturulan temaların ise her bir araştırma sorusu altında kategorileştirilebileceği görülmüştür. Böylelikle analiz süreci, veri içindeki örüntü, tema ve kategorilerin keşfedilmesine dayalı tümevarımcı bir yaklaşımla sürdürülmüştür. Son aşamada ise iki ayrı araştırmacı tarafından yapılan analizler bir araya getirilerek görüş birliği ve görüş ayrılığının olduğu sonuçlar üzerinde tartışılarak analizlere son şekli verilmiştir.

## **Araştırmanın Geçerlilik, Güvenilirlik ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için araştırma süreci boyunca çeşitli önlemler alınmıştır. İç geçerliliği sağlamak için; görüşme formunun hazırlanması aşamasında konuya ilişkin yurt içindeki ve yurt dışındaki alanyazın ayrıntılı bir şekilde taranmış ve alan uzmanı akademisyenlerden görüş alınmıştır. Verilerin toplanması esnasında katılımcıların görüşlerini çekinmeden dile getirebilmelerini sağlamak için öncelikle onlarla ön görüşmeler yapılarak güven oluşturulmaya çalışılmıştır. Ayrıca isimlerinin hiçbir şekilde paylaşılmayacağı konusunda katılımcılara güven verilmiş ve ön görüşmeler sırasında kendilerine araştırma

konusu ve amacına ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır. Verilerin dökümünün gerçekleştirilmesinden sonra bu dökümler katılımcılara sunularak kendilerinden teyit alınmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama süreci ve verilerin analizi ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, ayrıca bulgular sunulurken katılımcıların belirttikleri görüşlerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için bir okul yöneticisi ile informal görüşme yapılarak veri toplama aracı ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmış ve görüşme sürecinde oluşabilecek aksaklıklara ilişkin önlemler alınmıştır. Görüşmelere iki araştırmacının birlikte katılmasına özen gösterilmiştir. Verilerin analizi iki araştırmacı tarafından bağımsız şekilde gerçekleştirilmiş, daha sonra bir araya gelinerek gerekli görüş alışverişinin yapılması ile analizlere son şekli verilmiştir. Bağımsız araştırmacıların analizleri arasındaki tutarlılığı hesaplamak üzere Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen hesaplama formülü kullanılmış ve iki araştırmacının analizleri arasındaki tutarlılık düzeyi, .87 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca araştırma süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve araştırma verileri ve analiz sürecinde yapılan çalışmaların diğer araştırmacılar tarafından incelenebilecek şekilde saklanmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, elde edilen sonuçların evrene genelleme olanağına sahip olmaması ile ilgilidir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri nitel araştırmalarda derinlemesine analiz yapılmasına olanak sağlamak için katılımcı sayısının düşük olmasıdır. Nitel araştırmaların doğası gereği elde edilen bulgular yalnızca o görüşleri dile getiren katılımcılarla sınırlandırılmakta ve diğer okul yöneticileri için aynı sonuçların geçerli olduğu yönünde bir çıkarım yapılamamaktadır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise çalışma grubundaki kadın yönetici sayısının azlığına ilişkindir. Çalışma grubu oluşturulurken, okul yöneticilerinin cinsiyet bağlamında çeşitliliğinin sağlanması amaçlanmış, ancak 9 erkek katılımcıya ulaşılmamasına karşın yalnızca 1 kadın katılımcıyla görüşülebilmiştir. Araştırmanın önemli bir sınırlılığı olarak nitelendirilebilecek bu durumun nedeni, kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerine göre sayıca az olması ve erkek yöneticilerin içinde gönüllü katılımcı sayısının daha fazla olmasıdır.

### **Bulgular**

Araştırmanın bulguları, araştırmanın alt amaçları ile uyumlu bir biçimde üç alt başlık şeklinde verilmiştir. Buna göre bulgular; okul yöneticilerinin okullarda hesap verebilirlik kavramına,

hesap verebilirliğin sağlanmasının doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ve okulların hesap verebilirliğin arttırılmasına yönelik öneriler başlıkları altında sunulmuştur.

### Okullarda Hesapverebilirlik Kavramına İlişkin Görüşler

Araştırmanın ilk alt amacı, okul yöneticilerinin okullarda hesap verebilirlik kavramını nasıl tanımladıklarını belirlemeye yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrutusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2

#### *Okul Yöneticilerinin Okullarda Hesap Verebilirlik Kavramına İlişkin Tanımlamaları*

Okullarda Hesap Verebilirlik Tanımları
Yapılacak işin nedenlerinin/gereçlerinin açıklanması
şeffaflık (kurum içi-kurum dışı)
Mali konularda
Eğitim-öğretimle ilgili konularda
Öğrenci başarisına ilişkin konularda
İşlerin denetlenmesi
Geriye dönük soru sorma/sorgulama
Bilgi verme sorumluluğu
Sorumluluk bilinci
Kişinin kendi vicdan muhasebesini yapması

Tablo 2’de grldđđ gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri hesap verebilirlik kavramını betimlerken bu kavramı; gereelerin açıklanması, şeffaflık, işlerin sorgulanması, bilgi verme sorumluluğu, sorumluluk bilinci ve vicdan muhasebesi ile ilişkilendirerek açıklamışlardır. Özellikle mali konularda, eğitim-öğretimle ilgili konularda ve ğrenci başarisında şeffaflığın, hesap verebilirliğin önemli boyutlarını oluşturduğu üzerinde durulmuştur. Okul yöneticilerinin, okullarda hesap verebilirlik kavramını betimlerken kullandıkları ifadelerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

*“Hesap verebilirlik, yaptığımız işlerin denetlenmesi. Teftiş kurulları tarafından yapılmalı. Kişi, kendi kurallarıyla ynetmemeli. Mevcut kurallara uymalı.” (Y-2)*

*“şeffaflığı çağrıştırıyor. Hem kurum içi hem kurum dışına şeffaf olmak. Ben sadece parasal anlamda olduğunu düşünmüyorum. Eğitim-öğretimle ilgili velilere de şeffaf olması gerekiyor.” (Y-3)*

“Öğrenci başarısının herkes tarafından ulaşılabilir olmasından bahsediyoruz daha çok bununla... “(Y-5)

“Öğrenciye, kişinin kendi vicdan muhasebesini yapması, öğretmene, velilere devlete yaptığı işlerle ilgili, başarılı olup olmadığının hesabını vermesi...” (Y-9)

### Okullarda Hesap Verebilirliğin Sağlanmasının Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşler

Araştırmanın ikinci alt amacı, okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak okullarda hesap verebilirliğin sağlanmasının doğuracağı sonuçları belirlemeye yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3

#### Okullarda Hesap Verebilirliğin Sağlanmasının Doğurabileceği Sonuçlar

Okullarda Hesap Verebilirliğin Sağlanmasının Sonuçları
Çocukların, yeteneklerine göre mesleklere yönlendirilmesi
Yapılan çalışma ve etkinliklerin sayısının artması
Başarının artması
Eğitimin niteliğinin artması
Herkesin yapacağı işi bilmesi
Enerjinin, doğru işlere harcanması
Okulun popülaritesinin artması
Ailelerin güveninin artması
Okul personelinin motivasyonlarının artması
Mevcut durumun ortaya konulması
Diğer okullarla kıyaslama olanağı elde edilmesi
Eğitsel durumun ortaya çıkması
Okulda yapılan işler ve aksayan işlerin ortaya çıkması
Toplumun modernleşmesine aracılık edilmesi

Tablo 3’te görüldüğü gibi okul yöneticileri, okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ile doğacak sonuçların olumlu olduğu yönünde görüşler belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ile öğrencilere yeteneklerine göre yönlendirme yapılabileceğini, okulda yapılan çalışma ve etkinliklerin sayısının artabileceğini, başarının artabileceğini, okulun tercih edilme düzeyinin yükselebileceğini, mevcut durumun ortaya konulabileceğini ve toplumun modernleşmesine katkıda bulunulabileceğini belirtmişlerdir. Başarının artması; eğitimin niteliğinin artması, herkesin yapacağı işi bilmesi ve enerjinin, doğru işlere harcanması ile ilişkilendirilmiştir. Okulun popülaritesinin artması; ailelerin güveninin artmasına ve okul personelinin motivasyonunun artmasına neden olabilecek bir



durum olarak yorumlanmıştır. Okulun mevcut durumun ortaya konulması ise okulun, kendisini diğer okullarla kıyaslama olanağına kavuşması, eğitsel durumun ortaya çıkması ile yürüyen veya aksayan işlerin neler olduğunun belirlenmesi bağlamında önemli görülmüştür. Okul yöneticilerinin, okullarda hesap verebilirliğin sağlanmasının doğuracağı sonuçlara ilişkin kullandıkları ifadelerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

*“Denetlenmeyen kurumda, bilgi verilmeyen kurumda başıbozukluk olur. MEB’in istediği tüm belgeleri elektronik olarak yazılı olarak depoluyoruz. Hesap verebilirlik, başarıyı gösterir ve gerektirir.” (Y-2)*

*“Uygulanırsa herkes ne yapacağını, nasıl yapacağını bilir. Diğer türlü hesap vermesi gerekmeyenlere, işlere enerji harcar. Hesap vermeye odaklanırsa başarı artar nk başarının veya başarisızlığın hesabını vereceğini bilir.” (Y-3)*

*“Okul daha tercih edilir olur. Okul personeli mutlu, huzurlu olur, motivasyonları artar, yapılan çalışmalar artar.” (Y-4)*

*“Eğitim açısından fotoğrafımız ortaya çıkar.” (Y-6)*

*“Bir defa karşı tarafın, paydaşların güvenini kazanır. Bu güveni kazandığı zaman paydaşlardan istenen şeyleri koşsuz bir şekilde alır. Kaosa neden olmaz. Kafalarda soru işareti kalmaz.” (Y-10)*

## **Okullarda Hesap Verebilirliğin Sağlanmasına ve Arttırılmasına İlişkin neriler**

Araştırmanın nc alt amacı, okul yöneticilerinin okullarda hesap verebilirliğin sağlanmasına ve arttırılmasına ilişkin önerilerini belirlemeye yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4

### *Okullarda Hesap Verebilirliğin Sağlanmasına ve Arttırılmasına İlişkin neriler*

Okullarda Hesap Verebilirliğin Sağlanması ve Arttırılmasına İlişkin neriler	
Katılım ve bilgilendirme	
	Veli, sendika, sivil toplum kuruluşu baskısı arttırılmalı
	Aile ve evre katılımı sağlanmalı
Farkındalık eğitimi	
	Kişilik gelişimi
	Liderlik
	• İkna ve iletişim becerileri
	ğrenci, aile ve evre eğitimi
	• Bilgi edinme hakkı
	Yönetici ve öğretmenlere eğitimler
	• Hesap verebilirlik sorumluluğu

Okullarda Hesap Verebilirliğin Sağlanması ve Arttırılmasına İlişkin Öneriler	
Yasal yükümlülükler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Denetleme kurulları oluşturulmalı           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarafsız olmalı</li> <li>• Uzmanlardan oluşmalı</li> </ul> </li> <li>Şikayetler merkezde çözülmeli           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendiriciler mesleğin içinden olmalı</li> </ul> </li> </ul>
Standartların netleştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kural, standart, sorumluluk ve süreçler belirgin olmalı</li> <li>Herkes için geçerli olmalı</li> <li>Politik etkiden arındırılmış bir hesap verebilirlik sistemi oluşturulmalı           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel hesap verebilirlik yerine sisteme yönelik hesap verebilirlik</li> </ul> </li> </ul>
Bilgi ve belge kaydı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm bilgi ve belgeler arşivlenmeli</li> <li>Online bir sistem oluşturulmalı           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Okuldan doğrudan bilgi talebi</li> <li>• Faturalar, harcama kayıtları</li> <li>• Sınav sonuçları, öğrenci başarısı</li> <li>• Okul personelinin eğitimleri ile ilgili kayıtlar</li> </ul> </li> <li>Okulları ulaşılabilir kılabilecek sosyal ağlar oluşturulmalı</li> </ul>
Performansın değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ödüllendirme sistemi oluşturulmalı           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Okul yöneticisinin ödüllendirme gücü olmalı</li> </ul> </li> <li>İnsan kaynaklarının yeterlilikleri belirlenmeli           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğru kişiye doğru iş verilmeli</li> </ul> </li> </ul>

Tablo 4’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ve arttırılması bağlamında getirdikleri öneriler; katılım ve bilgilendirme, farkındalık eğitimi, yasal yükümlülükler, standartların netleştirilmesi, bilgi ve belge kaydı ile performans değerlendirme başlıkları altında toplanmaktadır. Katılım ve bilgilendirme bağlamında okul yöneticileri; veli, sendika, sivil toplum kuruluşları gibi paydaşların okul üzerindeki baskısının arttırılması ile aile ve çevre katılımının sağlanması üzerinde durmuşlardır. Farkındalık eğitimi bağlamında okul yöneticileri; yönetici ve öğretmen gibi okul personelinin sorumluluklarına ilişkin farkındalıklarını arttıracak eğitimlere, liderlik ve kişilik gelişimi sağlayacak eğitsel etkinliklere değinmişlerdir. Farkındalık eğitiminin diğer bir yönü ise öğrenci, aile, çevre gibi paydaşların hesap verebilirlik bağlamındaki haklarına yönelik bilgilendirici eğitimler verilmesi ile ilgilidir. Yasal yükümlülükler açısından; okulların hesap verebilirliğini arttıracak denetim etkinlikleri üzerinde durulmuş ve bu denetimlerde nesnelliğin sağlanması için okulla veya okul personeliyle ilgili şikayetlerin merkezde çözülmesine, bu şikayetlerle ilgilenenlerin mesleğin içinden kişiler olmasına, oluşturulacak denetleme kurulunun tarafsız olmasına ve uzmanlardan oluşmasına değinilmiştir. Standartların netleştirilmesine ilişkin okul yöneticileri; süreç, kural ve standartların belirgin olması, herkes için geçerli olması, okuldaki tüm personelin hesap verebilirlikle ilgili sorumluluğunun önceden belirlenmiş olması ve belirlenen standartların uygulanmasında politik etkilerin, kişiye özel yaptırımların devreye girmemesinden

bahsetmişlerdir. Okul yöneticilerine göre okullarda yapılan tüm iş, işlem ve etkinliklerle ilgili bilgi ve belgelerin depolanması, bunun için online bir sistem oluşturulması, ayrıca okulun başarı durumu, personeli, okulda yürütölen faaliyetlerle ilgili bilgilere kolayca erişim sağlayacak sosyal ağlar oluşturulması hesap verebilirliğin sağlanması adına önemli görölmektedir. Son olarak okul yöneticileri insan kaynaklarının yeterliliklerinin belirlenmesi ve okullarda ödüllendirme sisteminin oluşturulmasına dayalı bir performans yönetimi sisteminin devreye girmesinin okul personelinin hesap verebilirlikle ilgili sorumluluk bilincini arttıracakını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin, okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ve artırılmasına yönelik önerilerini içeren ifadelerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

*“Hesap verebilirlik toplumsal bir sorun. Veli, sendika, sivil toplum kuruluşları gibi baskı unsurları arttırılmalı.” (Y-1)*

*“Okul-aile birliği ile ilgili bilgilerin düzenli olarak girildiği bir sistem var. Bu sistem müdürlerin daha bilinçli davranmasına neden oluyor. Müdürlerin topluma, veliye, öğrencilere düzenli olarak hesap vereceği böyle sistemler geliştirilebilir.” (Y-3)*

*“Bence öyle bir sistem olmalı ki e-okul gibi MEBBİS gibi biz okulumuzla ilgili tüm verileri oraya sürekli girmeliyiz. Hatta şöylesi daha iyi olur o verilerin aylık yıllık dökümünü alabilmeliyiz, istatistiklerimizi görebilmeliyiz. Öğretmen analiz yapıyor, o analizlerin sonuçlarını oraya girmeli... Elektrik su ne kadar harcıyoruz, hepsi görölmeli. Bakanlık sistemine giriyoruz onlar biliyor ama bu herkesin görebileceği bir sistem olmalı ben diğer okulların bu harcamalarını ya da ne kadar başarılı olduklarını, hangi hizmet içi eğitimleri almışlar öğretmenler nereden mezun herkes bunları görmeli, bilmeli.” (Y-5)*

*“Devletin denetlemesinin daha çok olması ama akılcı olması lazım. Devlet, denetimi objektif yaparsa hesap verebilirlik artar. Devletin, halkın ve sivil toplum kuruluşlarının baskısı arasında denge sağlayan bir sistem olması gerek.” (Y-9)*

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu araştırmada, okullarda hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin, hesap verebilirlik kavramına bakış açılarının olumlu olduğu, okullarda hesap verebilirliğin sağlanmasının başarı için önemli bir gereklilik olduğunu vurguladıkları ve okulların hesap verebilirliğinin artırılması gerektiğini düşündükleri görölmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hesap verebilirlik kavramını en çok

sorumluluk kavramı ile ilişkilendirerek açıkladıkları dikkat çekmektedir. Okul yöneticileri hesap verebilirlik kavramını betimlerken; sorumluluk kavramı ile birlikte şeffaflık, gerekçelerin açıklanması ve yapılan işlerin sorgulanması üzerinde durmuşlardır. Alanyazında hesap verebilirlik kavramına yönelik yapılan tanımlar incelendiğinde; “yapılan işlerle ilgili belli bir otoriteye açıklamada bulunma” (Jones, 1992, s.73 Akt. Mulgan, 2000, s.555), “yapılan işin gerektiği gibi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini sorgulama” (Yıldırım, 2006, s.5), “yapılan işlerle ilgili açıklama yapma” (Scott, 2000, s.40), “yapılan işler ve elde edilen sonuçlarla ilgili cevap verme” (O’Day, 2002, s.293-294) veya “yapılan iş ve eylemlerden sorumlu olma” (Edwards ve Hulme, 1996, s.967) şeklinde ifadelere rastlanmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin hesap verebilirliği betimlerken kullandıkları ifadelerin, alanyazında hesap verebilirliğe yönelik yapılan tanımlarla uyumlu olduğu çıkarımında bulunulabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkarak hesap verebilirlikle en fazla ilişkilendirilen kavramların sorumluluk, şeffaflık ve denetim kavramları olduğu dikkat çekmektedir. Alanyazında hesap verebilirlikle ilişkilendirilen kavramlar incelendiğinde ise; sorumluluk, şeffaflık ve denetim kavramlarının bazen hesap verebilirlikle yakından ilişkili kavramlar, bazen birbirinin yerine kullanılabilen kavramlar, bazen de hesap verebilirliğin boyutları olarak ele alınıp incelendiği görülmektedir (Bülbül, 2011; Hatch, 2013; Koppell, 2005; Yıldırım, 2006). Bununla birlikte alanyazında hesap verebilirlik kavramı ile ilişkili olarak cevap verebilirlik (Hatch, 2013; Koppell, 2005) ve etik (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.34) kavramlarına yer verildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin, hesap verebilirlik kavramını tanımlarken ifade ettikleri “işlerin nedenleri/gerekçeleri ile ilgili açıklama yapma” betimlemesinin cevap verebilirlik, “kişinin kendi vicdan muhasebesini yapması” betimlemesinin ise etik kavramı çerçevesinde ele alınabileceği söylenebilir. Dolayısıyla hesap verebilirlik kavramının pek çok boyutu içeren, karmaşık bir kavram olması ve çok sayıda tanımının olması farklı kavramlarla ilişkilendirilerek betimlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin tanımları genel olarak değerlendirildiğinde hesap verebilirlik kavramını alanyazındaki kullanımları ile uyumlu bir biçimde betimledikleri, ancak kavramın farklı yönlerine odaklandıkları veya öncelik verdikleri görülmüştür. Bu durumun önemli bir nedeni de eğitim sisteminde hesap verebilirlikle ilgili standartların açık ve net bir şekilde belirlenmemiş olması (Özdemir vd., 2010) olarak değerlendirilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ile ortaya çıkabilecek sonuçların olumlu olacağı yönünde görüşler bildirdiklerine işaret etmektedir. Okul yöneticileri tarafından belirtilen bu olumlu sonuçlar; öğrencilere

yeteneklerine göre yönlendirme yapılabilceği, yapılan çalışma ve etkinliklerin sayısının artabileceği, başarının artabileceği, okulun tercih edilme düzeyinin yükselebileceği, mevcut durumun ortaya konulabileceği ve toplumun modernleşmesine katkıda bulunulabileceği yönündedir. Alanyazında hesap verebilirliğin ne gibi sonuçlar doğuracağına değinilen çalışmalarda da genellikle olumlu sonuçlar üzerinde durulduğu grlmektedir. Elmore (2005, s.135), okullarda hesap verebilir liderliği konu edindiği çalışmasında, içsel bir hesap verebilirlik mekanizması geliştiren okulların, daha etkili örgütler olacağına değinmiştir. Okulun hesap verebilirliğinin ğrenci başarısının dağılımı üzerindeki etkilerini inceleyen Reback (2008), okullara hesap verebilirlik bağlamında uygulanan yaptırımların öğrencilerin test sonuçları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Chiang'a göre de (2009), hesap verebilirlik kapsamında okullara uygulanan yaptırımlar, okulun, öğretimsel teknolojiler, program geliştirme ve ğretmen eğitimi üzerinde daha fazla zaman harcamasına yol açmakta ve öğrencilerin, test puanlarının artmasını sağlamaktadır. Kalman ve Gedikoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yakından ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adalet algısının yüksek olmasının ise bireylerin davranışları ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiler meydana getireceği belirtilmektedir (Babaoğlan ve Ertürk, 2013, s.89). Bu bağlamda söz konusu çalışmaların sonuçlarında da değinildiği gibi hesap verebilirliğin, okuldaki başarı ve düzenin artmasına katkıda bulunacağını söylemek olanaklıdır. Ancak hesap verebilirliğin sağlanması ile hem örgütlerin hem de paydaşların elde edeceği olumlu sonuçlar üzerinde önemle durulmasına karşın, hesap verebilirliğin çok fazla vurgulanmasının mesleki özerkliği azaltıp bağımlılığa dayalı bir kültür oluşmasına yol açabileceği de belirtilmektedir (Hopkins, 2007, s.42). Bu nedenle okullarda hesap verebilirliğin çok sıkı bir denetim anlayışı ile baskı oluşturacak şekilde uygulanmasının, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engelleyip, risk almak yerine kural ve işlemlerin sıkı bir şekilde takip edilmesine ve böylece değişime uyum hızının düşmesine neden olabileceği düşünülebilir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin alanyazında yer alan bu olası olumsuz sonuçlara değinmedikleri grlmektedir. Bu durumun nedeni Türk Eğitim Sistemi'nde henüz hesap verebilirliğin tam olarak sağlanamamış olmasının getirdiği olumsuzluklara odaklanılması ve öncelikli olarak makul düzeyde bir hesap verebilirliğin sağlanması ile doğacak olumlu sonuçlara değinilmesi olabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin okullarda hesap verebilirliğin sağlanmasına ilişkin çok sayıda öneri getirdiklerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin dile

getirdikleri bir öneri okullarda hesap verebilirliğin sağlanabilmesi için bu süreçte okullar için geçerli olacak kuralların, sorumlulukların ve standartların net bir biçimde belirlenmesi gerekliliğine ilişkindir. Hesap verebilirlik kavramının özünde de standartlar yer almaktadır. Hesap verebilirlik, örgütlerin kalitesini geliştirebilmek için bir takım standartlar belirlenmesini ve örgütlerin davranışlarının bu standartlar çerçevesinde değerlendirilmesini ifade etmektedir (Biricikoğlu, 2011, s.8). Bu bağlamda eğitimde hesap verebilirlik, okulların bağlı buldukları yönetsel birimler tarafından gerçekleştirilmesi gereken eğitime ilişkin standartların belirlenmesi ve okulların bu standartları gerçekleştirme durumlarını belgeleyerek kamuoyu ile paylaşmalarıdır (Özen, 2011, s.13). Goodwin, Englert ve Cicchinelli (2003) tarafından yürütölen çalışmada da etkili hesap verebilirlik sistemlerinin temel özelliklerinden biri olarak net standartlar ve beklentiler gösterilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin standartların netleştirilmesine ilişkin yaptıkları önerilerin, ölkede açık ve net standartlar geliştirilerek Türk Eğitim Sistemi'nin hesap verebilir hale gelebilmesi bakımından oldukça önemli olduğu düşünölmektedir.

Okul yöneticileri hesap verebilirliğin sağlanabilmesi için performans değerlendirilmesi yapılmasının gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Karmaşık ve dinamik bir kavram olan hesap verebilirlik kendilerine yetki verilen ve kaynak tahsis edilenlerin, elde ettikleri sonuçlar bakımından önceden belirlenen standartlar ve paydaşların beklentileri doğrultusunda değerlendirilmeye tabi tutulmasını ifade etmektedir (Ebrahim, 2003, s.815). Bu bağlamda hesap verebilirliğin en önemli boyutlarından birini, belirlenen standartlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi için örgüt ve örgüt üyelerinin performansının değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Performansın değerlendirilmesi ise beklenen sonuçların açıkça ifade edilmesi ve ölçölmesine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin hesap verebilir kılınması adına öncelikle sonuçların bekleneni karşılayıp karşılayamadığını belirlemek amacıyla açık ve net performans ölçütleri belirlenmelidir (Sayıştay, 2001, s.7). Bu ölçütlerin önceden belirlenmesinin, örgüt üyelerinin yeterlik ve yetenekleri doğrultusunda doğru bir işbölümü yapılmasına katkıda bulunacağı da söylenebilir.

Performans değerlendirmesinin yalnızca performansın mevcut durumunu saptamayı değil, aynı zamanda bu sonuçlar doğrultusunda bireylerin performanslarını arttırmaya yönelik güdüleyici tedbirler almayı gerektirdiği de söylenebilir. Etkili hesap verebilirlik sistemlerinde de başarılı sonuçlara ulaşan bireylere içsel ve dışsal teşviklerin verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Etkili hesap verebilirlik sistemlerinin ortak özelliklerden birinin ödüllendirme olduğunu

belirten Lingenfelter (2003, s.23)'e göre, başarılı bir hesap verebilirlik sistemi için içsel ve dışsal gdleyicilerin dengesi iyi ayarlanmalıdır. Anlamlı amaçlara odaklanma, gelişimi tanımlama ve lme gibi içsel ödüller sürekli bir iyileşme sağlamakla birlikte, dışsal ödüller de göz ardı edilmemelidir. Çünkü iyi yapılan bir işin dllendirilmediği örgütlerin başarı seviyesini daha yükseğe taşımaları mümkün değildir. Benzer Şekilde Anderson'a (2005, s.2) göre okullarda hesap verebilirlik sistemleri; amaçlar, değerlendirmeler, öğretimler, kaynaklar, ödüller veya yaptırımlar olmak üzere beş temel bileşenden oluşmalıdır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin de okullarda hesap verebilirliği sağlamak için performans değerlendirmeye dayalı olarak bir ödüllendirme sisteminin oluşturulmasını önerdikleri grlmektedir. Bu bağlamda "insanların kendi eylemlerinden sorumlu tutuldukları bir yükümlülük olarak tanımlanan ve dolayısıyla ödül ve ceza ögelerini içeren" hesap verebilirliğin (Burke, Sims, Lazzara ve Salas, 2007, s.617) eğitim örgütlerinde etkili bir biçimde hayata geçirebilmesi için ödüllendirme sistemine dayalı bir biçimde yapılandırılması gerektiği dşnlmektedir. Ancak eğitim örgütlerinde belirlenen hedeflerin yetersizliği ve eğitim personelinin ödüllendirme sistemlerinin eğitsel çıktılardan çok hizmet süresine bağlı olması gibi nedenlerden dolayı eğitim örgütlerinin hesap verebilirlik sistemlerinde uygulanabilecek teşviklerin çeşidi ve sayısında bir sınırlılık bulunduğunu da belirtmek gerekmektedir (Kirst, 2000, s.327).

Okul yöneticilerinin bir diğer nerisi aile ve çevrenin okula katılımlarının ve bilgilendirilmelerinin sağlanmasıdır. Alanyazında da eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik sistemlerinin önemli ve ortak özelliklerinden birinin öğrencileri, velileri ve öğretmenleri bilgilendirme konusundaki yeterlilik düzeyi olduğu belirtilmektedir (Englert, Fries, Martin-Glenn ve Douglas, 2007, s.3). Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus ise okulun ve öğrencilerin gelişimi ile ilgili bilgilerin tüm tarafların veya ilgililerin anlayacağı bir dille sunulmasıdır. Ayrıca eğitim sürecinin karmaşıklığı göz önünde alındığında, eğitsel performansın arttırılmasına hizmet eden hesap verebilirliğin tam anlamıyla sağlanması için ilgili tüm tarafların bu sürece dahil edilmesi gerektiği de dşnlmektedir (Lingenfelter, 2003, s.23). Özellikle okul etkililiğinin en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen ailelerin okula katılımının (Rosenblatt ve Peled, 2002, s.349) sağlanmasında en büyük hesap verme sorumluluğunun okul yöneticilerine dştği belirtilmektedir (Ertan-Kantos ve Balcı, 2011, s.130). Ailelerin okula katılımı bağlamında, Türkiye'deki durumun incelendiği çalışmalarda genellikle parasal konulara ilişkin bir hesap verebilirlik beklentisinin baskın olduğu göze çarpmaktadır (Polat, 2007, s.185). Ancak velilerin çeşitli etkinlikler veya hizmetler için maddi destek sağlama yoluyla parasal katılımda bulunmaları, okulların bu konuda daha hesap

verebilir olmalarını sağlamaktadır (Yolcu, 2007, s.236-237). Tüm bunlardan yola çıkarak, okullarda her açıdan hesap verebilirliğin sağlanması için aile ve çevrenin katılımının sağlanması ve bu konularda bilgilendirilmeleri gerektiği sonuca varılabilir.

Okul yöneticilerinin okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ve artırılması yönündeki diğer bir önerisi, hesap verebilirliğin gerekliliklerinden biri olan şeffaflıkla yakından ilişkilidir. Örgütün hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için oluşturduğu politikaları ve bu politikaların yarattığı sonuçları izlemek için gerekli olan bilgiyi düzenli, anlaşılır, tutarlı ve güvenilir bir biçimde sunma (Demirkıran, Eser ve Keklik, 2011, s.177) şeklinde tanımlanan şeffaflık, okul yöneticileri tarafından hesap verebilirliği sağlamada önemli bir öge olarak değerlendirilmiştir. Okul yöneticileri eğitim örgütlerinin paydaşlarına ve ilgililere gerekli bilgileri sunmak adına bilgi ve belge kaydının etkin bir biçimde yapılabilmesi için tüm belgelerin arşivlenmesi, online bir sistem oluşturulması ve okulların ulaşılabilirliğini kolaylaştıracak sosyal ağların oluşturulması yönünde önerilerde bulunmuşlardır. Hesap verebilir okul yöneticilerinin, kendi sorumluluklarını bilen, paydaşlara gereken konularda açık bir şekilde bilgi sunan ve okulu ilgilendiren konularda sorulan sorulara cevap verebilen kişiler (Kalman ve Gediklioğlu, 2014, s.117) olarak da tanımlandığı dikkate alındığında, bu önerilerin okul yöneticilerinin hesap verebilirliklerini artırma açısından işlevsel oldukları söylenebilir. Türkiye’de 2003 yılında 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu yürürlüğe girmiş ve bu kanunla demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usuller düzenlenmiştir (Resmi Gazete, 2003). Ancak araştırmalar bilgi edinme hakkına yönelik halkın bir talebinin olmadığını, kanunun tam olarak benimsenmediğini ve bunun nedeninin hakkın etkin kullanımı konusunda yeterli bilincin oluşmamış olmasından kaynaklandığını göstermektedir (Atamtürk, 2009). Bu bulgularla tutarlı olarak okul yöneticilerinin; öğrencilerin, ailelerin ve çevrenin Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’na ilişkin farkındalıklarının artırılması için eğitimler verilmesi gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Bu bağlamda diğer kamu örgütlerinde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de halk tarafından yeterli düzeyde bilgi talebinin bulunmadığı düşüncesinden yola çıkarak, şeffaflığı sağlamak adına paydaşlara gerekli bilgilendirmelerin yapılmasının bir gereklilik olduğu sonucuna varılabilir.

Bu çalışma, okullarda hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Okullarda hesap verebilirliği çok yönlü bir şekilde inceleyebilmek ve hesap verebilirlik sistemini oluşturma sürecinde yol gösterici



olabilecek öneriler geliştirebilmek adına; eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik sisteminin etkili bir şekilde işletildiği ülkeleri inceleyen karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasının önemli olduğu düşünölmektedir. Bununla birlikte hesap verebilirliğin sağlanması ile elde edilecek sonuçların değerlendirilebilmesi için; etkin bir hesap verebilirlik sisteminin işletildiği bir okul ile hesap verebilirliğin yeterli düzeyde sağlanamadığı bir okulun, çevredeki imajını karşılaştıran veya okulu, paydaşlar tarafından ulaşılabilir kılan bir hesap verebilirlik sisteminin okul başarısı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yapılması önerilebilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde uygulamaya dönük olarak; paydaşların hesap verebilirlik hak ve sorumluluklarına ilişkin farkındalık kazanmalarını sağlayacak eğitimler verilmesi, aile ve toplumun okula katılımını sağlayacak etkinlikler gerçekteştirilmesi, tüm ilgililerin gerekli bilgi ve belgelere kolayca erişimini sağlayacak online bir sistem oluşturulması ile okulların paydaşlar tarafından ulaşılabilir kılınması şeklinde öneriler geliştirilmesi olanaklıdır.

### Kaynakça

- Acar, M. (2013). Eğitimde hesapverebilirlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s.381-409). Ankara: Pegem Akademi.
- Adams, J.E. ve Hill, P.T. (2006). Educational accountability in a regulated market. *Peabody Journal of Education*, 81(1), 217-235.
- Anderson, J.A. (2005). *Accountability in education*. Paris: International Academy of Education.
- Arslan, N.T. (2010). Klasik-neoklasik dönüşüm süreci: “Yeni kamu yönetimi”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 21-38.
- Atamtürk, D. (2009). Bilgi edinme hakkı ve Niğe Üniversitesi uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğe: Niğe Üniversitesi.
- Babaoğlan, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bayrak, C. (2013). Sistem kavramı ve önemi. C. Bayrak (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (2. Baskı) içinde (s.1-25). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Berg, B.L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. (7th Edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Biricikoğlu, H. (2011). Yerel yönetimlerde hesap verebilirlik: Marmara bölgesi örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Burke, C.S., Sims, D.A., Lazzar, E.H. ve Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (18. Basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bülbül, M. (2011). Türk milli eğitim sisteminde hesap verebilirlik. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Cendon, A.B. (2000). Accountability and public administration: Concepts, dimensions, developments. M. Kelle (Ed.), *Openness and transparency in governance: Challenges and opportunities* içinde (s. 22-61). Maastricht: European Institute of Education.
- Chiang, H. (2009). How accountability pressure on failing schools affects student achievement. *Journal of Public Economics*, 93, 1045-1057.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California: SAGE Publications.
- Demirkıran, Ö., Eser, H.M. ve Keklik, B. (2011). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında bilgi edinme hakkı kanunu. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 169-192.

- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- Edwards, M. ve Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, 24(6), 961-973.
- EİR. (2014). *Eğitim izleme raporu*. İstanbul: Eğitimde Reform Geliştirme.
- Elmore, R.F. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 134-142.
- Englert, K., Fries, D., Martin-Glenn, M. ve Douglas, B. (2007). Accountability systems: A Comparative analysis of superintendent, principal, and teacher perceptions. *International Journal of Education Policy and Leadership* 2(4), 1-12.
- Erdağ, C. (2013). Okullarda hesapverebilirlik politikaları: Bir yapısal eşitlik modelleme alışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertan-Kantos, Z. (2010). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Ertan-Kantos, Z. ve Balcı, A. (2011). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 10(20), 107-138.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Fraine, B.D., Van Damme, J. ve Onghena, P. (2002). Accountability of schools and teachers: What should be taken into account? *European Educational Research Journal*, 1(3), 403-428.
- Gabbard, K. (2012). What does it mean to be “financially accountable”? *Colloqually*, 30-33.
- Goodwin, B., Englert, K. ve Cicchinelli, L.F. (2003). *Comprehensive accountability systems: A framework for evaluation* (Revised Edition). Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning.
- Gül, K. (2008). Kamu yönetiminde ve güvenlik hizmetlerinde hesap verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(4), 71-94.
- Harvey, D.F. ve Brown, D.R. (1988). *An experimental approach to organizational development*. (3rd Edition). New Jersey: Prentice Hall International.
- Hatch, T. (2013). Beneath the surface of accountability: Answerability, responsibility and capacity-building in recent education reforms in Norway. *Journal of Educational Change*, 14, 113-138.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.

- Hopkins, D. (2007). *Every school a great school: Realizing the potential of system leadership*. England: The McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (7. Baskıdan Çeviri) (Çev. Ed.: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-128.
- Kirst, M.W. (2000). Accountability: Implications for state and local policymakers. D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd Edition) içinde (s.319-340). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Koçak, E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 3(5), 117-148.
- Koppell, J.G.S. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public Administration Review*, 65(1), 94-108.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ladd, H.F. ve Zelli, A. (2002). School-based accountability in North Carolina: The responses of school principals. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 494-529.
- Lingenfelter, P.E. (2003) Educational accountability: Setting standards, improving performance, change. *The Magazine of Higher Learning*, 35(2), 18-23.
- Linn, R.L. (2003). Accountability: Responsibility and reasonable expectations. *Educational Researcher*, 32(7), 3-13.
- Lunenburg, F.C. (2010). Schools as open systems. *Schooling*, 1(1), 1-5.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (6. Baskıdan Çeviri) (Çev. Ed.: G. Arastaman). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Resmi Gazete. (2003). 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/10/20031024.htm#1>. (Erişim Tarihi: 03.03.2016).
- MEB. (2015). *Milli eğitim istatistikleri: Örgün eğitim 2014/'15*. Ankara: MEB Yayınları.
- Miles, M.A. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publication.
- Mulgan, R. (2000). “Accountability”: An ever-expanding concept?. *Public Administration*, 78(3), 555-573.

- O'Day, J. (2002). Complexity, accountability, and school improvement. *Harvard Educational Review*, 72(3), 293-329.
- Özalp, İ. (1992). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, S. (2010). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. Baskı) içinde (s.1-47). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, S. (2013). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s.1-8). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. Bülbül, M. ve Acar, M. (2010). Challenges associated with administrative and professional accountability in the Turkish Educational System. J. Nemeç ve B. G. Peters (Ed.), *State and administration in a changing world* içinde (s. 271-282). Bratislava: NISPAcee.
- Özen, F. (2011). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre okul geliştirme aracı olarak hesap verebilirlik. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. Baskıdan Çeviri), (Çev. Ed.: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S. (2007). Eğitim politikalarının sosyal adalet açısından sonuçları konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Reback, R. (2008). Teaching to the rating: School accountability and the distribution of student achievement. *Journal of Public Economics*, 92, 1394-1415.
- Rhoten, D., Carnoy, M., Chabran, M. ve Elmore, R. (2003). The conditions and characteristics of assessment and accountability. M. Carnoy, R. Elmore ve L. S. Siskin (Ed.), *The new accountability: High schools and high-stakes testing* içinde (s.13-53). England: Rotledge.
- Rosenblatt, Z. ve Peled, D. (2002). School ethical climate and parental involvement. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 349-367.
- Salduz, E. (2013). Öğretmenlerin hesap verebilirliklerini öğrencilerin akademik başarısı açısından değerlendirmeleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Samsun, N. (2003). Hesap verebilirlik ve iyi yönetim. *İyi yönetişimin temel unsurları* içinde (s.18-33). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı.
- Sayıştay (2001). *Hükümet hesapverme sorumluluğu*. (Çev: S. Yörüker). <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/12hesapverme.pdf>. (Erişim Tarihi: 20.03.2016)
- Scott, C. (2000). Accountability in the regulatory state. *Journal of Law and Society*, 27(1), 38-60.
- Uhr, J. (1993). Redesigning accountability. *Australian Quarterly*, 65, 1-16.

- UNDP. (2008). *The UNDP accountability system*. <http://web.undp.org/execbrd/pdf/dp08-16Rev1.pdf> (Erişim Tarihi: 16.02.016)
- Yıldırım, M. (2006). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve şeffaflık: 1980 sonrası Türkiye örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolcu, H. (2007). Türkiye’de ilköğretim finansmanının değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.