

**T.C**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN AST VE ÜSTLERİNE KARŞI**  
**HESAP VEREBİLİRLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FARUK İLKER TÜMER**

**ÇANAKKALE**  
**OCAK, 2020**

**T.C**  
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**İlkokul Müdürlerinin Ast Ve Üstlerine Karşı Hesap Verebilirliğe İlişkin Görüşleri**

**Faruk İlker TÜMER**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Hasan ARSLAN**

**Çanakkale**  
**Ocak, 2020**

## Taahhütname

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İlkokul Müdürlerinin Ast Ve Üstlerine Karşı Hesap Verebilirliğe İlişkin Görüşleri**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24/01/2020



Faruk İlker TÜMER



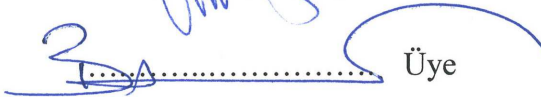
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Faruk İlker TÜMER tarafından hazırlanan çalışma, 24/01/2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No : ..10327332.....

Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza	
Prof. Dr.	Hasan ARSLAN		Danışman
Prof. Dr.	Mehmet Kaan DEMİR		Üye
Doç. Dr.	Bertan AKYOL		Üye

Tarih: .....

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

## Önsöz

Hesap verebilirlik günümüzde yönetimin bulunduğu her alanda sıklıkla karşılaşılan bir kavram haline gelmiştir. Toplumda giderek fazlalaşan demokrasi ve hak arama talepleri hesap verebilirliğin öneminin artmasına neden olmaktadır. Ülkelerin eğitim sistemlerinin de bu kavramdan etkilenmemesi beklenemez. Okulların yönetiminden sorumlu olan müdürlerin hesap verebilirlik kavramı ile ilgili düşüncelerini araştıran bu çalışmanın sonuçlarının hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yararlı olacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmam esnasında değerli bilgi, birikim ve tecrübeleriyle bana yol gösteren ve destek olan, sabrı ve yapıcı davranışları sayesinde motive olmamı sağlayan değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Hasan ARSLAN'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Bu araştırma yapılırken kullanılan uygulamalar, şekiller ve kaynaklara ulaşım konusunda destek olan meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan eşim Tuğba TÜMER ve kızım Zeynep TÜMER'e de sonsuz teşekkürler ederim.

Çanakkale, 2020

Faruk İlker TÜMER

# İlkokul Müdürlerinin Ast Ve Üstlerine Karşı Hesap Verebilirliğe İlişkin Görüşleri

Faruk İlker TÜMER

## Özet

Bu araştırmanın amacı Çanakkale il merkezinde bulunan ilkokul müdürlerinin ast ve üstlerine karşı hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinin irdelenmesidir. Çanakkale il merkezinde (köyler hariç) 12 tane ilkokul bulunmaktadır. Üzerinde çalışılacak grubun belirlenmesinde herhangi bir örnekleme modeli kullanılmamış olup merkez ilçedeki köy okulları hariç tüm ilkokul müdürleri çalışmaya dahil edilmiştir. İlkokul müdürlerinden dokuz tanesi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Tarama modelinin kullanıldığı bu çalışma müdürlerinin yönetim sürecinde ast ve üstlerine karşı hesap verebilirlik kavramını nasıl algıladıklarını incelemeyi amaçladığı için olgubilim ile desenlenmiştir. Veri toplama işlemleri müdürlerin deneyimlerini daha iyi tespit etmek, duygu ve düşüncelerini anlamak ve daha derin bilgilere ulaşabilmek için yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla karşılıklı görüşme şeklinde yapılmıştır.

Müdürlerle yapılan görüşmeler sonucunda toplanan veriler önceden belirlenen temalar bağlamında yorumlanıp neden – sonuç ilişkisine bağlı olarak sonuçlara ulaşılması planlanmış ve betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Toplanan veriler üzerinde bir nitel veri analizi programı aracılığı ile (Nvivo 12) çalışılmıştır.

İlkokul müdürleri hesap verebilirlik kavramını tanımlarken “şeffaflık, sorumluluk, yönetmeyi kolaylaştıran, kaliteyi yükselten, gibi çeşitli kavramları kullanmışlardır. Üstlerine karşı hesap verebilirlik süreçlerinde kanunlara uygun davranma, informal ilişkiler ve adalet gibi görüşleri ön plana çıkarmışlardır. Astlara karşı olan hesap verebilirlik süreçlerinde ise şeffaflık, karşılıklı güven, tutarlılık ve ortak karar verme gibi yaklaşımlardan bahsetmişlerdir. Hesap verebilirliğin daha iyi uygulanabilmesi kapsamında yasa ve yönetmeliklerdeki maddelerin net olması, standartlaşma, teşvik ve ceza sistemi gibi konulara değinmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Hesap verebilirlik, eğitimde hesap verebilirlik, okul müdürü.

# **An Investigation of Elementary School Principals' Views on Their Accountability to Superiors and Subordinates**

**Faruk İlker TÜMER**

## **Abstract**

This thesis explores elementary school principals' views on their accountability to superiors and subordinates in Canakkale province. There are 12 primary schools in Canakkale city center (excluding villages). All primary school principals except the village schools in this area were included in the study and nine primary school principals agreed to participate in. This study, which uses a descriptive model, is designed with phenomenology as it aims to examine how principals perceive the concept of accountability to their subordinates and superiors in the management process. Data collection was conducted through a semi-structured interview form in order to better identify the experiences of the managers, to understand their feelings and thoughts and to reach deeper information. Data obtained from interviews with school principals were analyzed using descriptive analysis technique. The collected data were studied through a qualitative data analysis program (Nvivo 12). The results of the analyzes and the data obtained are presented as the findings of the research

In defining the concept of accountability, primary school principals have used various concepts such as transparency, responsibility, facilitating management and improving quality. In the accountability processes to their superiors, they emphasized views such as lawfulness, informal relations and justice. In the process of accountability to their subordinates, they talked about approaches such as transparency, mutual trust, consistency and joint decision making. They addressed issues such as clarity of the articles in laws and regulations, standardization, incentives and penal system in order to better implement accountability.

**Key Words:** Accountability, accountability in education, school principal.

## İçindekiler

Onay.....	i
Önsöz .....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	viii
Şekiller Listesi.....	ix
Kısaltmalar Listesi .....	x
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem cümlesi .....	3
Alt problemler .....	3
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	3
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
Tanımlar.....	5
Bölüm II: Kavramsal Çerçeve.....	6
Kavram Olarak Hesap Verebilirlik .....	6
Hesap Verebilirlikle İlişkili Bazı Kavramlar.....	8
Hesap Verebilirliğin Önemi.....	9
Kamuda Hesap Verebilirlik .....	10
Eğitimde Hesap Verebilirlik .....	13
Eğitimde Hesap Verebilirlik Türleri .....	16
Politik hesap verebilirlik .....	17



Profesyonel hesap verebilirlik .....	18
Piyasa hesap verebilirliği .....	19
Yasal hesap verebilirlik .....	20
Ahlaki hesap verebilirlik .....	20
İdari / bürokratik hesap verebilirlik .....	21
Performansa dayalı hesap verebilirlik .....	22
Farklı Ülkelerde Eğitimde Hesap Verebilirlik Uygulamaları .....	24
Amerika Birleşik Devletleri'nde hesap verebilirlik uygulamaları .....	24
İngiltere'de hesap verebilirlik uygulamaları .....	24
Avustralya'da hesap verebilirlik uygulamaları .....	25
Hollanda'da hesap verebilirlik uygulamaları .....	25
Kanada'da hesap verebilirlik uygulamaları .....	25
Türkiye'de hesap verebilirlik uygulamaları .....	26
Okul Müdürünün Roller ve Sorumluluğu.....	27
Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Zorluklar .....	29
<b>Bölüm III: Yöntem .....</b>	<b>31</b>
Araştırma Modeli .....	31
Çalışma Grubu .....	31
Veri Toplama Araçları .....	32
Verilerin Toplanması .....	33
Verilerin Analizi .....	34
Geçerlik ve Güvenirlik .....	35
<b>Bölüm IV: Bulgular .....</b>	<b>37</b>
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	37
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	40

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	43
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	46
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	49
Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler .....	53
Tartışma .....	53
İlkokul Müdürlerinin Hesap Verebilirlik Kavramı Hakkındaki Tanımlamaları.....	53
İlkokul Müdürlerinin Üstlere Karşı Hesap Verebilirlik Süreçleri .....	56
İlkokul Müdürlerinin Astlara Karşı Hesap Verebilirlik Süreçleri .....	58
İlkokul Müdürlerinin Hesap Verme Sürecinin Daha Sağlıklı Gerçekleşmesi Adına Önerileri .....	60
İlkokul Müdürlerinin Ast Ve Üstlere Hesap Verme Konusunda Yaşadıkları Deneyimler.....	62
Sonuçlar .....	64
Öneriler .....	66
Araştırmacılara yönelik öneriler .....	66
Uygulayıcılara yönelik öneriler .....	66
Kaynakça .....	67
Ekler.....	79
Özgeçmiş.....	80

## Tablolar Listesi

Tablo numarası	Başlık	Sayfa
1	Çalışmaya Katılan İlkokul Müdürlerinin Demografik Özellikleri .....	32
2	İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Hesap Verebilirlik ....	37
3	İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Üstlere Hesap Verme Süreci.....	40
4	İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Astlara Hesap Verme Süreci.....	43
5	İlkokul Müdürlerinin Hesap Verme Sürecinin Daha Sağlıklı Gerçekleşmesi İçin Önerileri.....	46

## Şekiller Listesi

Şekil numarası	Başlık	Sayfa
1	İlkokul Müdürlerini Hesap Verebilirlik İle İlgili Kullandıkları Kavramlar .....	40
2	İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Üstlere Hesap Verme Süreci .....	42
3	İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Astlara Hesap Verme Sürecinde Kullanılan Kavramlar .....	45
4	Hesap Verebilirliğin Daha Sağlıklı Gerçekleşmesi İçin Önerilen Yaklaşımlar .....	49

## Kısaltmalar Listesi

% : Yüzde

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co- operation and Development)

MEBİM : Milli Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi



## Bölüm I: Giriş

### Problem Durumu

Çeyrek asrı geçkin bir süredir eğitimde reform çalışmaları küresel politikalar doğrultusunda ülkeden ülkeye yayılmaya devam etmektedir. Dünyanın hemen her bölgesinde eğitim alanındaki reformlar öğrencilerin öğrenme kapasitelerini, iş gücü piyasasının becerilerini ve ulusal rekabet gücünü geliştirmek amacıyla eğitim sistemine adapte edilmiştir (Hallinger, 2015). Bu reformlar öğrenci merkezli eğitim, müfredat içeriklerinin gelişimi, eğitimde kalite güvence, okul temelli yönetim, bilgi ve iletişim teknolojileri ve ebeveyn katılımı gibi konular üzerinde gelişmektedir (Hallinger & Ko,2015). Özellikle bu reformların hem küresel hem de bölgesel olarak uygulanması, kaliteli eğitimdeki artan devlet yatırımlarını haklı çıkarmak için yeni bir hesap verebilirlik çerçevesi üzerine inşa edilmiştir. Bu küresel eğitim reformu arayışında okul müdürlerinin örgütsel idarecilikten öğrenmenin liderine dönüştürülme çabaları gözlenmiştir. Bu değişimin kökeni 1980’lerde kuzey Amerika’da ortaya çıkmış olsa da “öğrenmenin lideri olarak müdürler” hakkındaki küresel söylem, o zamandan beri dünyanın diğer bölgelerine de yayılmıştır (Opdenakker & Van Damme, 2007).

Geçmişte müdürler okulun fiziksel denetimine, öğretmen ve personelin denetimine, öğrenci davranışları ve ailelere karşı sorumluluklara odaklanmışlardı. Eğitim öğretimin aksamaması, velilerden şikayet gelmiyor olması okul müdürünün görevlerinde başarılı olduğunun göstergesi sayılıyordu. Günümüzde okulun fiziksel durumunun iyiliği ve aileler ile sorun yaşanmaması önemli olsa da hesap verebilirlik daha kapsamlı hale gelmiştir. Son yıllarda eğitim alanındaki politika değişiklikleri ile müdürlerin sorumlulukları artmıştır (Spiro, 2013). Fazlaşan hesap verebilirlik beklentileri müdürlerin işlerini daha karmaşık hale getirmiştir. Müdürlerden sorumlu oldukları okulda hem iyi bir liderlik hem de iyi yöneticilik beklenmektedir (Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010; Kowalski, 2010). Bu durum okulun genel işleyişini yönetmek ile mevcut duruma takılmadan personeline liderlik

etme ve onların çalışmalarına rehberlik yaparak olumlu değişiklikler yapma arasında denge kurmayı gerektirir.

Pollock'a (2015) göre müdürler, amirlerinin beklentileri ile kişisel olarak değer verdikleri şeyleri kurumlarına dahil etmek arasında hassas bir denge mekanizması oluşturmalıdır. Bu sebepten müdürler, oluşan durumu çabuk kavramak, en önemli ihtiyacın ne olacağını tanımlamak ve sonra her durumu yetenekleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetmek konusunda uzman olmalıdır. Bunu başarabilmek aynı anda hesap verebilirlik türleri arasında geçişler yapabilmeyi gerektir.

Demokratik toplumlar için hesap verebilirlik buldukları yapının temel taşarındandır. Okul müdürleri işlerinde anlık olarak pek çok hesap verebilirlik türleri ile karşılaşmaktadır (Emstad, 2011). Eğitim politikalarındaki çok sayıda gerçekleşen değişiklikler ve yapılan yeni yasal düzenlemeler müdürlerin iş yükünün önemli bir kısmını oluşurmaktadır. Fakat bu müdürlerin gündelik olarak gerçekeştirmeleri gereken hesap verebilirliğin resmi yönlerini temsil eder. Müdürler aynı zamanda oğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak, ailelerin okula ve işleyişine uyumunu sağlamak, okul ortamının sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine göre hazırlanması gibi konulardan da sorumludur. Bunlara ek olarak müdürlerden sunulan eğitimin kalitesini artırmak için personeline kişisel gelişim imkanı fırsatları yaratması da beklenmektedir. Tüm bu yasal zorunlulukların yanı sıra her bir müdür kendi okulunun özel ihtiyaçlarına göre önemli olduğunu düşündüğü konuları ahlaki hesap verebilirlik çerçevesinde uygulamaya çalışır. Fakat bu esnada resmi hesap verebilirliğin daha öncelikli olması yüzünden ahlaki hesap verebilirlik arka planda kalabilir. Bu durum bir çok okul müdürü üzerinde iş yükünü artırarak gerilim yaratabilir (Pollock ve ark., 2014). Sonuç olarak hesap verebilirlik türlerinin birbirleri üzerindeki ağırlığı ve önceliğin Milli Eğitim Bakanlığının beklentilerine mi yoksa oğrenci, oğretmen ve veli ihtiyaçlarına mı verilmesi gerektiği gerçeği müdürler üzerinde baskıya neden olabilir.

**Problem cümlesi:** İlkokul müdürlerinin ast ve üstlere karşı hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerini nelerdir?

### **Alt problemler**

Temel amaca bağlı olarak yanıt aranacak alt sorular şunlardır;

1. İlkokul müdürleri hesap verebilirlik kavramını nasıl tanımlamaktadırlar?
2. İlkokul müdürlerinin görüşlerine göre üstlere hesap verme süreci nasıl gerçekleşmektedir?
3. İlkokul müdürlerinin görüşlerine göre astlara hesap verme süreci nasıl gerçekleşmektedir?
4. İlkokul müdürleri hesap verme sürecinin daha sağlıklı gerçekleşmesi adına hangi önerileri getirmektedirler?
5. İlkokul müdürlerinin ast ve üstlere hesap verme konusunda yaşadıkları deneyimler nelerdir?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Çanakkale merkez ilçede yer alan ilkokul müdürlerinin ast ve üstlerine karşı hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinin incelenmesidir.

### **Araştırmanın Önemi**

Yönetimde hesap verebilirlik son yıllarda çok fazla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bu çerçevede, okul yöneticilerinin yükümlülükleri daha da fazlalaşmış ve görevlerinin arasına yeni bir tane daha eklenmiştir. Özellikle okula dayalı ve okul merkezli yönetim anlayışları araştırılmaya başlanmıştır.

Eğitimde örgütlerinde hesap verebilirlik, örgütlerin belirlenen amaçlarına ne derece ulaştığını belirlemede kullanılabilen önemli bir veri olarak düşünülebilir (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012, s.124). Hesap soranlar tarafından yapılan denetlemeler bu sayede daha rahat yapılabilir. Bu sayede sistemin verimliliği de artar. Demokratik hesap verebilirliğin eğitim



sistemine yansımaları, öğrenci velileri gibi önemli paydaşları okul yönetimine katılmalarını teşvik etmek anlamına gelmesi olarak düşünülebilir. Hesap verebilirlik sayesinde ortaya çıkan şeffaflık algısı sayesinde aileler, çocuklarının öğrenme seviyelerinin, gelişimlerinin, başarılarının, okul kaynaklarının kullanım şekli gibi konularda bilgi sahibi olabilecek ve daha iyiye ulaşabilmek adına alınacak kararlara destek olabilecektirler.

Kamu yönetimindeki yeni uygulamalar sayesinde Milli Eğitim sisteminde hesap verebilirliğin önemi daha net görülebilmektedir. Eğitim kurumlarının çevre ile etkileşiminin oldukça fazla olması ve gelecek nesilleri yetiştirme görevleri bu kurumlara oldukça çok miktarda görev ve sorumluluk yüklemektedir. Türk Eğitim Sisteminin merkeziyetçi yapısı, sistemde politik etkilerle kararlar alınması (Özdemir, 2013) ve sistemin ürünü olan öğrencilerin Uluslararası sınavlarda başarısız olması gibi nedenler okullarda hesap verilebilirliğin önemini ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerinde iyi çalışan bir hesap verebilirlik sisteminin gerekli olduğunu gösteren bazı çalışmalar bulunmaktadır (Doğramacı, 2007; Kantos ve Balcı, 2011; Behn, 2003).

Hesap verebilirliğin işlevselliği ile ilgili bazı önyargılar bulunmaktadır. Dilimizde bu kavramın olumsuz biçimde algılanması yani bir çeşit cezalandırma olarak düşünülmesi kavramın işlevselliğini sınırlamaktadır (Doğan, 2015). Oysa bilim dünyasındaki kabul edilen tanımlara bakılırsa hesap verebilirlik kavramının hesabı verene karşı herhangi bir yaptırım içermediği görülmektedir. Aslında hesap verebilirlik, yapılan işlerin kayıt altına alınması ve bazı şeylerin neden yapılıp yapılmadığını olarak anlaşılabilir (Behn, 2003).

Türk Eğitim Sisteminde hesap verebilirlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde sınırlı sayıda eser bulunduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmalarda hesap verebilirlik konusundaki uygulamaların yetersiz bulunduğu tespit edilmektedir (Kantos ve Balcı, 2011; Bülbül ve diğerleri). Bu araştırma ile ilkökul müdürlerinin ast ve üstlerine karşı hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırmanın sonuçları sayesinde ilkökullarda

hesap verebilirlik sürecinin daha verimli olarak işletilmesine katkıda bulunabileceğinden dolayı önemlidir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Bu araştırma, 2019 - 2020 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Çanakkale il merkezindeki devlet ilkokullarının müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
3. İstatistik yöntemlerinden elde edilen bulgular ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

Çalışmada yer alacak olan tanımlar şunlardır:

**Okul müdürü:** Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir (Resmi Gazete: 16 Eylül 2017 - Sayı: 30182).

**Hesap verebilirlik:** Yetkilendirilen ve kullanımı için kaynak verilenlerin, elde ettikleri neticeler bakımından daha önceden belirlenmiş standartlar ve paydaşların beklentileri kapsamında değerlendirilmesidir (Ebrahim, 2003, s.815).

## Bölüm II: Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında hesap verebilirlik kavramı ve okul müdürlüğü hakkında alanyazına değinilmiştir.

### **Kavram Olarak Hesap Verebilirlik**

Günümüzde okul müdürlerinin karşılaştığı en önemli zorluklardan bazılarının temelinde çeşitli hesap verebilirlik biçimlerinin yönetilme şekillerinden kaynaklanmaktadır. Bu alanyazın incelemesinde hesap verebilirliğin ne olduğu, gelişim süreci, nasıl anlaşıldığı ve idarecilerin çoğu zaman birbiri ile çelişen hesap verebilirlik temelli beklentileri nasıl yönettikleri araştırılacaktır. Buna ek olarak okullarında hesap verebilirliği ve okul müdürlerini etkileyen farklı hesap verebilirlik türleri incelenecektir.

Hesap verebilirliğin net bir tanımını yapmak çok kolay olamayabilir. Bunun sebebi, literatürde kavramsal olarak tanımlanabilmesine rağmen içeriğinin belirlenmesi ile ilgili çok farklı yaklaşımlar vardır. Mulgan, 1970'lerdeki anlamı ile 1990'lardaki anlamı arasında farklar olduğunu, geçmişte günümüze oranla daha sınırlı bir anlam taşıdığını belirtmiştir (Mulgan, 2000). Günümüzde ise neredeyse yönetimle ilgili tüm konularda sıklıkla karşılaşılan ve kapsamı daha da artan bir kavram haline dönüşmüştür.

Hesap verebilirlik, yapılmış bir işin daha önceden tanımlanmış standartlara ve şartlara uygun davranılarak yapıldığının ispatlanması ve bu işin sonuçlarının açık, doğru ve dürüst bir şekilde raporlanabilmesi olarak ifade edilebilir (UNDP, 2008). Hesap verebilirlik, bir kurumun ya da bireyin yapılan faaliyetlere ilişkin açıklama yapabilmesi, sorumluluğu üzerine alabilmesi ve sonuçları tüm şeffaflığı ile ortaya koyma yükümlülüğü olarak tanımlanabilir.

Evans'a (2008) göre Doğru gitmeyen uygulamalar sonucunda alınacak ceza şeklinde yanlış olarak algılanan hesap verebilirlik, kişiyi veya kurumu bir olayı yapabilmek için kullandığı yetkileri ve olayın sonuçlarından sorumlu gören ilişki olarak açıklanmaktadır (Romzek, 1987).

Hesap verebilirlik kavramı, kurum faaliyetlerine ve bunların neticelerine yönelik belirlenen standart ve şartlar dahilinde yetkililerin sorumluluk yüklenmeleri sayesinde olaydan etkilenen tüm katılımcıların çıkarlarının korunmasına yardımcı olur (Samsun, 2003). Kısaca hesap verebilirlik bireylerin başka birey ya da gruplara yanıt verebilme yükümlülüğü olarak da tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle Hesap verebilirlik "kim, kime, hangi iş için sorumludur?" sorusuyla özetlenebilir (Himmetoğlu ve ark, 2017).

Hesap verebilirlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde "kimin, kime, neden ve hangi konuda hesap vereceği" şeklinde dört soru ortaya çıkmaktadır. Bu soruları eğitimde hesap verebilirlik kapsamında düşündüğümüzde kim ve kime sorularının içeriği; siyasiler, denetmenler, okul müdürleri, öğretmenler, veliler ve öğrenciler olarak düşünülebilir. Neden sorunun içeriği olarak, yönetmeliklere uygunluk, şeffaflık, başarı kriterlerine uygunluk gibi başlıklar akla gelebilir. Hangi konu sorusuna ise belirlenen hedef ve normlara ulaşma ya da elde edilen sonuçlar olarak düşünülebilir.

Performansın cevaplanabilir olması şeklinde anlaşılan hesap verebilirlik, cevabı vermekle yükümlü olan için şu soruların cevaplarını arar. Kime karşı sorumlu? Ne için? Ve nasıl? Bu soruların cevapları, özellikle çalışanların üzerinde genellikle birden fazla meşru otorite kaynağı bulunan Birleşik Devletler ve İngiltere yönetim modelleri gibi karmaşık batı demokrasilerinde basit değildir (Dubnick ve Romzek, 1993). Yetki ilişkileri ve yasal performans beklentileri ya da hesap sorma denetçilerden, seçilen üst düzey yöneticilerden, kanun koyuculardan, mahkemelerden, dış denetim kurumlarından, meslek birliklerinden, meslektaşlarından, müşterilerden ve genel kamudan kaynaklanabilir (Campbell ve Wilson, 1995). Bu çoklu otorite kaynakları kamu görevlilerine zorluklar yaratmaktadır, çünkü zaman zaman beklentilerin kaynaklarının hangisinin belirli bir durum için en meşru otorite kaynağını oluşturduğu açık değildir.

Hesap verebilirlik, yöneticilerin örgüt hedeflerini yönetimi sırasındaki kanunlar ve düzenlemeler doğrultusunda uygun davranış sergilemelerini sağlayan bir araçtır. Bu kavram aynı zamanda yöneticinin eylemlerinin doğruluğu konusunda kendisinden üst makamlara cevap vermesi gerektiğini düşündüğü bir sosyal ilişkiyi de gösterir. Bu ilişkide, daha yüksek bir otorite, eylemlerinin geçerliliğini ve bilginin yeterliliğini sorgularken, hesap verebilirliği sağlayan taraf bu soruları cevaplamalıdır (Parlak, 2011).

Kurumda rolleri ve sorumlulukları üstlenecek bireylerin belirlenmesi ve bu sorumlulukların kapsamının tanımlanmasıyla hesap vermekle yükümlü tutulacak kişiler ve hangi taraflara cevap verileceği belli edilebilir (Romzek, 2000). Hesap verebilirlik kavramına değer vermeye kuruluşların belirsizlikler, usulsüzlükler ve haksız davranışlar sergileyecekleri düşünülebilir (Kalman ve Gediklioğlu, 2014)

### **Hesap Verebilirlikle İlişkili Bazı Kavramlar**

Hesap verebilirlik kavramıyla ilgili alanyazın incelemesinde bu kavramın, "sorumluluk, etik ve şeffaflık" kavramlarıyla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Bülbül, 2011). Sorumluluk, hesap verebilirliği kapsayan bir kavram şeklinde düşünülebilir (Uhr, 1993). Bazı faaliyetlerin uygulanmasından sorumlu olanların bu sorumluluk alanında yaptıklarından dolayı hesap vermesi gerekmektedir (Uhr, 1999). Ek olarak sorumluluk yetki içeren bir anlam ile kişinin yaptıklarının mesuliyetini kabullenmesi şeklinde algılanabilir (Cendon, 2000). Kogan (1986, s26) hesap verebilirlik ve sorumluluk arasındaki ayrımı yaparken ahlaki ve yasal yükümlülükleri kullanmaz. Hesap verebilirlik, bir kişiyi ya da grubu eylemleri doğrultusunda cevaplarını vermesi için kurumsal bir yetkiye sahiptir. Oysa sorumluluk ahlaki olarak verilen görevi yerine getirme duygusu ile ilişkilidir. Sorumluluk, herhangi bir yasal veya sözleşmeye bağlı ortamda cevap verme görevini, yani hesap verebilir davranmayı gerektirmez.

Hesap verebilirlik kavramında içsel bir denetim aracı olarak görülen etik, davranışlarının sorumluluğundan kaçınmayan, görevini suistimal etmeyen, bilgi paylaşımını

dürüstçe yapan kişilerin veya örgütlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Hesap verebilirlik gelişmiş medeniyetlerde kabul edilen etik davranışlardan biridir. Etkin bir hesap verebilirlik mekanizması etik bir altyapının oluşturulması için gereklidir. Kamu yönetiminde hesap verebilirliğin düzeyindeki artış sayesinde, etik sistemin iyi işlediğinin göstergesi olarak kabul edilebilir (Yüksel, 2005 akt. Bülbül, 2011)

Günümüzde medya, kolay ulaşılabilen bilgi iletişim teknolojileri ve gittikçe artan kamunun bilgi talepleri sayesinde, kurumların veya kişilerin eylemlerinde daha şeffaf bir hale gelme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. OECD (2003) raporunda bahsedildiği üzere şeffaflık tek başına bir amaç değil; etkili çalışan yönetimlerin ortaya çıkmasını ve toplumun refahını artırmak için bir araç olarak düşünülebilir. Şeffaflık sayesinde örgütlere karşı duyulan güven artar (Bilgin, 2004). Şeffaflık hesap verebilirliğin sağlanmasına yardımcı olurken güven ortamının oluşmasına da katkıda bulunur (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).

Son yıllarda hesap verebilirlik içerik olarak oldukça zengin ve farklı boyutlarda incelenen bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Bu sebepten eğitimde hesap verebilirlikle ilgili standart bir sınıflandırma yapmak kolay olmamaktadır. Anderson'a göre (2005) kanunlara, standartlara ve profesyonelliğe uygunluk olarak sınıflandırılırken; Brown (1990) bu sınıflandırmayı ast-üst ilişkisini içeren bürokratik hesap verebilirlik, ödül, ceza ve uyum ilişkisini içeren yasal hesap verebilirlik, bireysel yargılara dayanan profesyonel hesap verebilirlik ve politik hesap verebilirlik şeklinde belirlemiştir.

### **Hesap Verebilirliğin Önemi**

Hesap verebilirlik günümüzde hayatın hemen hemen tüm aşamalarında karşılaşılan bir kavram haline gelmiştir. Demokratik toplumlarda karşılaşılan bu kavramın yozlaşma ve yolsuzluğun engellenmesi, sistemin kontrolünün ve adaletli sosyal düzenin sağlanmasındaki etkisi yüzünden kamu yönetiminde çok önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir (İzci ve Sarıtürk, 2017).

Teknolojik gelişmeler sayesinde insanların her türlü bilgiye ulaşma fırsatı doğmuştur. Toplumun hak aramada daha duyarlı davranmaya başlaması sayesinde kamu tarafından yapılan veya yapılmayan işlerin takibi artmış ve ilgili konularda hesap sorma talepleri fazlalaşmıştır. Verilen cevapların tatminkar olma durumunda ortaya problem çıkması engellenmektedir. Bütün bunlar düşünüldüğünde toplum ve devlet arasındaki işbirliği, alınan kararlarda halkın demokratik taleplerini göz önünde bulundurma gibi halka cevap verilmesi gereken etkenler sayesinde hesap verebilirlik; halkın devlete olan güven duygusunun güçlenmesinde önemli bir rol oynar (Balcı, 2011).

Devletin ve kamu yönetiminin oluşturulma sebebinin halka hizmet etme olması nedeniyle hesap verebilirlik uygulamaları yönetilenlerin yönetimi doğrudan ya da dolaylı olarak sorgulayabilmelerine olanak sağlar. Kamu yönetimi halkın yönetilmesi olarak değil halk için yönetmek olduğunu söylenebilir (Caiden, 1989: 21, akt Biricikoğlu, 2011). Kamu görevlileri başkaları adına birtakım yetkileri ellerinde bulundurmaktadırlar. Dolayısıyla çok geniş yetkilere sahip olabilirler. Bu nedenle yolsuzluğun ve kamu gücünün kötü kullanımının engellenmesinde hesap verebilirlik önemlidir. Devlet, hizmetlerini gerçekleştirirken adil olarak davranmalıdır. Bu süreç içerisinde verilen kararlarda ya da uygulamalarda şeffaf tutumlar sergilenip gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Böylece hesap verebilirliğin etkisi sayesinde kamu kaynaklarının adaletli bir şekilde paylaşılması sağlanabilir (Bowens, 2007).

Hesap verebilirliğin bir diğer önemi ise hantal ve verimsiz olan yapıların, yapılan eleştiriler sayesinde kendilerini yeniden değerlendirip eksik yönlerin ve hataların tespit edilmesine olanak sağlar (Bowens, 2007).

### **Kamuda Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik kavramı geçmişte sadece ekonomi bağlamında düşünülse de günümüzde her türlü kamusal faaliyet alanında kendini gösterir. 1980'lerden günümüze devletin hesap verebilirlik anlayışına yaklaşımı hesap soran devletten hesap veren devlete doğru

dönüşüm gerçekleşmektedir. Kamusal güç ve yetkinin kötü ya da yanlış kullanımının önüne geçme çabası hesap verebilirlikle engellenmesi amaçlanmaktadır. Kamu kurumlarının üzerinde yıllardır var olan verimsizlik, hantallık ve yeniliklere ayak uyduramama sorunu sayesinde oluşan güven sorununa hesap verebilirlik ile cevap vermeye çalışılmaktadır (Sancak, 2009).

Sosyal sorumluluk boyutunda kamu yönetimine ilişkin olan hesap verebilirlik kavramı, bir grubun ya da kişinin gerçekleştirdiği eylemlerle ilgili olarak diğer kişilere veya gruplara açıklama yapması ya da cevap vermesi olarak nitelendirilebilir (Romzek & Dubnick, 2000; Mulgan, 2003).

Kamu yönetimine tahsis edilen kaynakların gitgide azalması verimli çalışma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Oluşan bu yeni düzende insanların beklentilere uygun olarak daha etkin yapılar kurma ve daha becerili yöneticilerle çalışma gerekliliği “Yeni Kamu Yönetimi” fikrinin doğmasına sebep olmuştur (Özer, 2005:3). Bu anlayışta alt seviyedeki yönetim birimlerinin becerilerini artırarak yetkinin merkezden bu yapılara aktarılması gerçekleşmiştir. Tıpkı özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da hızlı ve verimli çalışarak daha rekabetçi bir şekilde vatandaşların memnuniyetlerinin artması amaçlanmıştır (Cendon, 2000). Bu sayede yönetim kademelerinin tüm bölümlerinde hesap verebilirlik beklentisi artmıştır.

1980'ler öncesi dar kapsamda olan hesap verebilirlik, işin daha çok muhasebe konuları ve finansal hesaplamaları ile ilgilenirken; 1980'ler sonrasında yeni yönetim tarzlarının gelişmesiyle beraber hesap verebilirliğin içeriğinin kavramsal olarak çok daha geniş bir çerçevede değerlendirilmeye başladığı görülmektedir (Mulgan, 2003). Kamu yönetimindeki uygulamalar 1980 sonrası süratli bir değişim sürecine girmiştir. Bu süreç içerisinde uygulamaya ve alanyazına farklı pek çok yeni kavramlar katılmış ya da var olan kavramların içeriği zenginleştirilmiştir. Hesap verebilirlik bu kavramlar içerisinde (Eryılmaz, 2011).



Yönetimsel anlamda yenilenme hareketleri yaklaşık yarım yüzyıl tüm dünyayı etkisi altına almaya başlamıştır (Campbell ve Peters, 1988). Batı demokrasilerinde bu reformlar devlet yapısında yenilenme, yeni tarz yöneticiler, idarecilerin sorumluluk ve hesap verebilirliği gibi kavramları içerir (Barzelay, 1992). Bu yenilenme hareketlerinin çoğunun amacı hükümetin verimliliğini, etkinliğini ve hesap verebilirliğini artırmak için kamu yöneticilerinin görevlerini yerine getiriş şeklini ve içeriği değiştirmeyi çalışmaktı. Kabul edilen stratejiler arasında yönetimin merkezden dağıtılması, devlet organlarının küçültülmesi, bürokrasinin azaltılması, idari takdir yetkisinin artırılması, çalışanların güçlendirilmesi, girişimci davranışların teşvik edilmesi, sonuçların yönetilmesi ve hesap verilebilirliğin daha şeffaf hale getirilmesi için performans ölçümüne yer verilmesi bulunuyordu (Campbell, 1993). Romzek'e (2000) göre, bu reformlar, yöneticiler adına daha fazla takdir, idari işlemlerde daha fazla esneklik ve hükümetin yeni zorlukları daha iyi yönetebilmesini yardımcı olmaktadır. Profesyonel ve politik hesap verebilirlik takdir yetkisini ve duyarlılığı artırdığı için bu reformlara en uygun hesap verebilirlik türleridir. Hangi tür hesap verebilirliğin demokratik teoriyle en iyi şekilde uyuşacağı konusunda çok fazla tartışma yapılmıştır. Hangisi demokratik kontrol ile daha uyumlu olursa olsun, meselenin gerçeği, batı demokrasilerindeki kalıbın çoklu hesap verme stratejileri kullanmak olduğu yönünde anlaşmıştır (Bowens, 1998).

Kamu kesimi bürokrasinin; demokrasiyi geliştirmek, kaynakların değer ve yasalara uygun şekilde kullanılmasını sağlamak, otoritenin kötü niyetli kullanımını ve suistimali engellemek için daha fazla sayıda vatandaşa karşı hesap verebilir olmasını sağlamaya çalışmaktadır (Balcı,2003). Hesap verebilirlik günümüzde tek taraflı açıklamalarda bulunmak veya bilgi vermek yerine hesap veren ve hesap soran arasında gerçekleşen etkileşim olarak düşünülmektedir. Bu etkileşimde sadece kamusal aktörlerin yapması gerekenlerin üzerinde durulmamakta, bu kişilerin yaptıkları uygulamalar sonrasında sorgulanabilmelerini

gerçekleştirecek sistemlerinde bulunması gerektiğine de vurgu yapılmaktadır (Bovens 2003: 184-185).

### **Eğitimde Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, eğitimde en önemli kavramlardan biridir. Etkisi 1990'larda ve yirmi birinci yüzyıla kadar artmaktadır. Bu artan vurgunun ana odağı, iç kitlelere yanıt vermekten ziyade dış hesap verebilirliktir. Fidler (2002, s. 291-292) hesap verebilirliğe olan ilginin artması için dört neden vermektedir. Bunlar;

**1. Ekonomik rekabet gücü.** Ülkeler, ekonomilerinin uluslararası rekabetçiliği konusunda gittikçe endişe duymakta ve eğitim sistemlerinin performansını, özellikle öğrencileri iş dünyasına hazırlarken kritik bir değişken olarak görmektedir. Küreselleşmenin etkisi göz önüne alındığında, ekonomik performans yaşam standartlarının sürdürülmesi veya iyileştirilmesi için hayati önem taşımaktadır.

**2. Finansal zayıflık.** Eğitim hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde en önemli kamu hizmeti olmakla birlikte, aynı zamanda en pahalı olanlardan biridir. Bu durum okullar, kolejler ve üniversitelere yapılan tüm kamu harcamaları için "paranın karşılığını" sağlama endişesine yol açmıştır. Gelişmekte olan ülkelerdeki sınırlı kaynak, devletin fonlamanın sadece bir bölümünü sağladığı anlamına gelir. Bu yüzden okullar öğrenci ücretleri ve fon toplama yoluyla ek finansman elde etmek zorundadır. Bu durumun hesap verebilirliğin doğası ve yönü üzerinde etkileri vardır.

**3. Fırsat eşitliği.** Birçok ülkede, bazı bireylerin ve grupların eğitim fırsatlarına erişemedikleri veya bunlardan yararlanamadıkları giderek artan bir şekilde kabul görmüştür. Fırsatların kaybolması, bu tür insanların ekonomiye anlamlı bir şekilde katkıda bulunamayacakları ve muhtemelen sosyal ve ekonomik yoksunlukla karşı karşıya kalacakları anlamına gelir

**4. Merkezden yönetilmeme.** Birçok ülke okullarına özerklik konusunda önemli ölçüde güç katmıştır. Bu genellikle artan özerkliğin artması okullarda hesap verebilirliğin daha da ön plana çıkmasını gerektirir. Glatter (2002, s 233) “okullarda daha fazla hesap verebilirlik için daha fazla özerklik” düşüncesi konusunda Wohlstetter ve Sebring'e (2000, s 174) katılır. Bazı ülkelerdeki okulların kendi kendilerine yönetiminin müdürler için hesap verebilirlik baskısının artırılmasını artırdığı düşünülebilir. Okullarda hesap verebilirliğin pek çok farklı tanımı yapılabilmektedir. Stecher ve Kirby'in terimlerindeki okulun hesap verilebilirliğini eğitim sistemlerini ortaya çıkarılan ürün olan öğrencilerin bilgi beceri ve davranışları konusunda sorulu tutmak olarak tanımlamışlardır (Stecher ve Kirby, 2004, s.1).

Okul müdürünün ve öğretmenlerin sorumluluklarıyla ilgili hesap verebilir olmalarını sağlayacak yöntemlerin tasarlanmasında, ilgili kişilerin hangi konularda, kime ve nasıl hesap verecekleriyle alakalı kendi değerlerine ve inançlarına yer verilmesinin büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Lello (1993) siyasi irade tarafından tanımlanan hesap verebilirlik sisteminin ortaya koyduğu değerler okul personelinin değerleriyle uyuşmadığını, hesap verebilirlikle ilgili paydaşların farklı kavramları olduğunu belirtmektedir. Paydaşlar arasındaki bu farklılaşma yüzünden kişiler inandıkları sorumluluklarıyla ilgili olarak hesap verme mecburiyeti hissetmektedirler. Bu bağlamda okul personelinin sorumluluklarının ne olacağı üst otoritenin hesap verebilirlik yorumlarından ziyade kendi değerlerine göre düşünülmesi yararlı olacaktır (Neuman-Sheldon, 2000, s. 19-20).

Müdürlerin güçlendirilmesi ve doğru yerlere yerleştirilmesi öğretmeyi ve öğrenmeyi artırdığını gösteren önemli kanıtlar bulunmuştur (Mitgang, 2012). Müdürlerin hesap verebilirliği geçmiş yıllara göre önemli ölçüde değişmiştir. İyi ilişkiler kurma sorumluluğu hala işin önemli bir bölümünü oluştursa da okul müdürleri, olumlu bir iklim ve kültür inşa etmek, uzun dönemli öğrenci akademik gelişimi ve öğretmenlere ilham veren liderlik duruşu gibi tamamen kontrol edemedikleri sorumluluklarla karşı karşıyadır. Çoğunlukla, müdürler doğru

şeylere odaklanır, ancak bu değişiklikleri uygulamak için ihtiyaç duydukları beceri veya mesleki gelişime her zaman sahip değildirler ve çoğu zaman büyük stres ve baskı altındadırlar. (Patzner, Voegtlin ve Scherer 2013).

İdare ediliş olarak geleneksel kamu yönetimi tarzına benzeyen kamudaki okulların yapısı gevşek olarak ifade edilebilir. Bu yapının eğitime yansımaları eğitim politikalarının, yöneticilerin ve öğretmenlerin üzerinde benzer etkiyi göstermektedir. Okullar yeterince açık amaçları olmayan ve çıktıkları kolay ölçülemeyen bir yapıya sahiptir. İdarecilerin ve öğretmenlerin sorumlu oldukları işleri tam olarak yapamadıklarında genel olarak bir sonucu bulunmamaktadır (Türkoğlu, 2005). Yeni kamu yönetimi anlayışı sonucunda özellikle ABD ve Avrupa'da okulların gevşek yapıları düzeltilerek eğitim alanı daha fazla değerlendirmeye tutulmuş ve performans ve hesap verebilirlik standartları oluşturulmuştur (Fusarelli ve Johnson, 2004). Bu uygulamalar kapsamındaki sonuçların ilan edilmesiyle eğitimde kalitenin artması sağlanmıştır (COCOPS, 2012). Eğitim alanında yaşanan bu gelişmeler örgütlerin bakış açısını değiştirmiş ve hesap verebilirlik kavramının örgütün sorumluluklarını tamamlayıp tamamlayamadığını sorgulamasına ve bu sayede kendini değişime ve yenileşmeye zorlamasına neden olmuştur (Kantos, 2011).

Pek çok ülke için çocukların ve toplumun kamu tarafından finanse edilen eğitimden azami yararlanmalarını sağlamak yüksek bir önceliktir. Kamu parasının kullanımıyla ilgili hesap verme sorumluluğu hükümetlerde olduğu için, okullar da bu hesap verme sistemine doğal olarak katılmışlardır. Bu şekilde, çeşitli ulusal eğitim sistemlerinde yaygın olarak bilinen bir özellik olan temel bir hesap verebilirlik hiyerarşisi oluşturulmuştur.

Milli bütçede en büyük payı alan Milli Eğitimin performansı, hantal yapısı ve işleyişi sıklıkla eleştirilmektedir (Gedikoğlu, 2005). Milli Eğitimin yapısında birçok sorunlar bulunmaktadır. Okulların dolayısıyla müdür ve öğretmenlerin paydaşlarına karşı hesap verebilirlikleri büyük önem teşkil etmektedir. Kamu kaynaklarını kullanan eğitim kurumlarının

çocukların eğitim hakkı ve yetiştirilmeleriyle ilgili olarak hesap verebilir olmaları beklenmektedir (Ladd, 2012). Orta seviyede bir yönetici olan okul müdürlerinin yetkileri az buna karşın sorumlulukları fazladır.

### **Eğitimde Hesap Verebilirlik Türleri**

Eğitimde birden çok hesap verebilirlik sistemleri olabilir. Örneğin, Anderson (2005), üç temel tür ile ilgilenmiştir;

1. Eğitim uygulamalarında kurumsal düzenlemeler ve bu düzenlemelere uyum.
2. Belirlenen mesleki normların kabul edilmesi ve bu normlara bağlılık.
3. Arzu edilen sonuçların belirlenmesi ve ortaya çıkan performansın değerlendirilmesi.

Bütün bu türleri değerlendirip geliştirebilmek için farklı uygulamalar kullanılabilir. Son yıllarda performansla hesap verebilirlik diğerlerine nazaran çok kullanılmaya başlanmıştır fakat bu durum kurumsal düzenlemelerin ve profesyonel normların göz ardı edildiği anlamına gelmez. Bu üç tip çeşitli kombinasyonlarda birlikte bulunur.

Wagner'e göre (1989) tanımlayıcı hesap verebilirlik kavramı beş unsur içermektedir:

1. Ne çeşit bir hesap verebilirlik seviyesi sağlanacak (açıklama ya da gerekçe)?
2. Hesabı kime vermek gerekiyor?
3. Hesabın sorumluluğu kimin?
4. Neye dikkat edilmeli?
5. Hesap vermenin sonuçları neler olabilir?

Dwivedi, Jabbra ve Stone'a göre, devlet okullarında bir arada bulunabilen yedi hesap verebilirlik türü vardır. Bu hesap verebilirlik sistemleri politik, profesyonel, yasal, piyasa, ahlaki, idari / bürokratik ve performansa dayalı olacak şekilde sınıflandırılır (Dwivedi, Jabbra ve Stone, 1989).

**Politik hesap verebilirlik.** Politik hesap verebilirlik idarenin, memurların ve politikacıların halka karşı hesap verebilme durumları ile ilgilidir. Politik hesap verebilirlik, karar almak üzere kamu görevlerine seçilen veya atanan kişilerin toplumun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda politika oluşturmalarını ya da gerekli değişiklikleri yapma sorumluluğunu yansıtır (Firestone ve Shipps, 2005). Bu kişiler tekrar seçilmek istedikleri taktirde seçmen ile yüzleşmek zorundadır (Darling ve Hammond, 2004). Dolayısıyla verecekleri kararlarda daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Hükümet üyeleri ve onları atadıkları eğitimde politik hesap verebilirlikle ilgili olan kişilerdir.

Öğrencilerin başarı düzeyleri için okul düzeyinde hesap verebilirlik son yıllarda hızla artmıştır ve bu eğilimin devam etmesi muhtemeldir. Mevcut sistemdeki birçok eksikliğe ve hatta kusurlara rağmen, ebeveynlerin, okul yöneticilerinin ve devlet kurumlarının okul performansı hakkında bilgi sahibi olma istekleri devam edecektir. Ebeveynlerin, bir okulun çocukları için mevcut alternatiflerden daha iyi veya daha kötü olup olmadığını bilmeleri gerekir. Okul, bölge ve devlet yöneticileri, kendi okullarının hizmet ettikleri topluluklar tarafından beklenen standartlara ulaşip ulaşmadığını bilmek için tanılama bilgilerine ihtiyaç duyarlar ve görevlerine devam etme süreçleri bu kazanıma bağlı olabilir.

Politik hesap verebilirlikte en temel faktör ülkelerin yönetim biçimidir. Dolayısı ile parlamenter sistem veya başkanlık sistemine göre farklı uygulamalar görülebilir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Ülkelerin yönetim şekline bağlı olarak politik hesap verebilirlik okul müdürlerini doğrudan etkileyebilir. Amerika Birleşik Devletlerinde bazı müdürler okulların kuruluşu, vergi oranlarının belirlenmesi gibi pek çok eğitimsel konularda kanun yapıcılara, valilere veya yargıçlara hesap vermek zorunda kalabilirler (Pollock ve Winton, 2015). Türkiye’de milletvekilleri aracılığıyla Milli Eğitim Bakanına cevaplanması istenen sorular sunulmasıyla politik hesap verebilirliğin uygulaması sağlanabilir. Bu soru önermeleri müfredat sorunlarından yönetici atama konularına kadar çok çeşitli olabilir (Bülbül, 2011).

Politik hesap verebilirlik dikey ve yatay olarak kendi içerisinde ikiye ayrılabilir. Yatay olan yasama organının yani parlamentonun denetimini içerirken dikey de ise seçme hakkına sahip olan kişilerin denetimi ya da seçimler aracılığı ile yapılan değerlendirmeler şeklinde tanımlanabilir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).

**Profesyonel hesap verebilirlik.** Hesap verebilirliğin profesyonelliğin önemli bir boyutu olduğu kabul edilir (Moller, 2009), Kamu hizmetlerinin detaylanması ve daha teknik hale gelmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Yeni yönetim anlayışının sonucu olarak gelişen kamu hizmetleri, mesleki bilgi ve becerisi olan kişiler tarafından vermeye başlanmıştır. Bu kişiler için hesap verebilirlik, uzmanlık alanları doğrultusunda teknik bilgi ve beceri sahibi olan ve ilgili meslek grubu tarafından açıklanan kriterlere göre uygulanabilir.

Müdürler için, mesleki hesap verebilirliğin iki boyutu vardır. Okullardaki yönetim figürü olarak müdürler, belirlenmiş öğretim konularının izlenmesi yoluyla” derslerde öğretme ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlama sorumluluğunu üstlenirler (Pollock, 2015). Başka bir boyut, müdürler, öğretmenleri işbirliğine teşvik ederek liderlik sorumluluklarını paylaşma istekliliği olarak düşünülebilir (Firestone, 2005).

Dünyanın farklı bölgelerinde okul müdürlerinin seçilmesi konusunda farklı uygulamalar vardır. Finlandiya Eğitim Sisteminde okul müdürleri, genellikle haftada yaklaşık 60 saat çalışmaya ve işyerinde stres yaşamaya neden olan müdürlük görevini üstlenmeden önce öğretmen olarak çalışır. Profesyonel hesap verebilirliklerinin bir parçası olarak, Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu zorunlu diploma almak için her muhtemel müdürün geçmesi gereken temel eğitim ve yeterlilik sınavlarını düzenler (Saarivirta ve Kumpulainen, 2016).

Türkiye’de ise müdür atamaları ile ilgili mevzuat belirli aralıklar ile değişmektedir. Geçmişte mülakat ile müdür ataması yapılırken daha sonraları merkezi sınav sonuçlarına ve ek puan hesabına göre atamalar yapılmaya başlanmıştır. İlk defa müdür olmak isteyenler merkezi sınava girmesi gerekirken daha önceleri müdürlük yapanlardan bu şart aranmamaktadır. İstisnai

bir durum olarak sınava girmemiş ya da müdürlük yapmamış olanlar il milli eğitim tarafından görevlendirme yapılmak suretiyle geçici olarak yöneticilik yapabilirler. Profesyonel anlamda hesap verebilirlik problemi yaşamaması halinde görevden alınacağını bilmek müdürler üzerine bir baskı unsuru olarak görülebilir. Müdürlerin profesyonel anlamda becerilerini artırabilmelerine çeşitli mesleki gelişim eğitimlerinin yardımcı olduğunu bulunmuştur. Mesleki gelişim sürecine odaklanmadaki artışa hesap verebilirliğin etkisi olduğu düşünülebilir (Guskey, 2014).

**Piyasa hesap verebilirliği.** Piyasa hesap verebilirliği okulların rekabet yoluyla gelişeceği fikrini baz alır (Pollock ve Winton, 2015). Bu, öğretmenler arasındaki açık olan kadrolar için yapılan rekabetten okullar arasındaki velilere çocuklar için farklı seçenek sunmaya kadar uzanır (firestone ve Shipp, 2005). Piyasa hesap verebilirliğinin rekabetin kaliteyi artırdığına ve farklı seçeneklere ulaşma imkanı sağladığına inanılan Amerika Birleşik Devletleri'nde daha yaygın olarak görüldüğü söylenilebilir (Darlin, 2004). Amerikan eğitim sistemi ailelere charter okulları, eğitim destek kuponları gibi pek çok seçenek sunduğu için okullaşmada daha rekabetçi pazar oluşturur. Buna ek olarak aileler çocuklarını devlet okullarından alıp özel okullara da gönderebilirler (Alphonso ve Bradshaw, 2014). Türkiye'de ise devlet okullarında müdürler tarafından velilere çeşitli seçenekler sunulabilmektedir. Okul sonrasında düzenlenen yetiştirme programlarını uygulayan okullar çalışan ebeveynler için cazibe merkezi haline gelebilir. Piyasa hesap verebilirliğinin bir diğer yönü ise Amerika ve Kanada gibi ülkelerde adrese dayalı olarak okula yerleştirme sistemi sayesinde eğitim bölgelerinde bulunan varlıkların değeri artar ve daha arzu edilen yaşam alanları haline gelebilirler. Bu okul müdürlerini günlük işlerini doğrudan etkilemese de oluşan sosyal çevreden kaynaklanan baskı sayesinde okullarının başarı değerlerini yüksek tutmaya çalışırlar (Ball, 2016).

Piyasa bazlı reformlar hakkında okullar arasındaki rekabetçiliğin özellikle düşük sosyo-ekonomik statüye sahip öğrenciler için eşit eğitim fırsatlarını engellediği hususunda pek çok



eleştiri yapılmaktadır (Moorman, Nusche ve Pont, 2008). Fakat Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) 2007 yılındaki verilerine göre tüm öğrencilerin özellikle düşük gelir seviyesindekilerin okullar okul özerkliği, ders içeriklerini belirleme gibi politikalar yürüklüğe girdiğinde yarar sağladığını göstermektedir. Bu veriler okulların kendi ihtiyaçları doğrultusunda personel temin etmesinde, öğrenci ihtiyaçlarına göre müfredat belirlemede bağımsız olarak karar verebilmedir şeklindeki görüşleri destekler nitelikte oldukları anlaşılabilir (Ball, 2016).

**Yasal hesap verebilirlik.** Yasal hesap verebilirlik, okulların ve içinde çalışan kişilerin hükümetin uyguladığı özel yasalara ve yönergelere uymasını sağlamak için yürürlükteki mevzuat politikaları ve yasalarla ilgilidir. Bürokratik hesap verebilirlikle benzetilebilir. Okullarda, müdürlerin yasal hesap verebilirliklerinin bir parçası olarak yerine getirilmesi gereken politika temelli yetkileri vardır. Örneğin, personel uygunluk eğitimi talimatlarının yerine getirildiğinden, öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılamak için eğitim koşullarının uygulandığından ve hem okulda hem de okul mülkünde genel sağlık ve güvenlik için bir standart bulunduğundan emin olmalıdırlar (Normore, 2010). Yasal sorumluluk, göz ardı edilen kişilerin haklarını savunmanın yanı sıra, insanlar veya gruplar için hakların oluşturulmasını da içerebilir.

Batı ülkelerinde biçimsel olarak artan sosyal ilişkiler nedeniyle yasal hesap verebilirliğin önemi artmıştır (Behn, 2001). Finlandiya'da, okullarda yasal hesap verebilirlik, her alanda okulların nasıl işleyeceğine ilişkin kılavuzun kendi ihtiyaçlarına göre oluşturulduğu belediye düzeyinde yönetilir (Ball, 2016).

**Ahlaki hesap verebilirlik.** Ahlaki hesap verebilirlik, bir insanın ya da bir kuruluşun dünya görüşü veya inançlarına göre hareket ettiği etik ve ahlaki temeli yansıtır (Pollock ve Winton, 2015). Ayrıca, insanların hayatlarını etkilemek için sorumluluk almayı gerektirdiğinden “güçlü ve bağlayıcı” olarak kabul edilir. (Moller, 2009, s. 40) Ahlaki hesap

verebilirlik, “kişisel bütünlük, kişisel ve toplumsal değerlere bağlılık ve diğerleri için empati” temelli davranışlar için kılavuzlar olarak da görülebilir (Firestone ve Shipps, 2005, s. 88). Bu görüş, ahlaki hesap verebilirliğin aynı zamanda bir müdürün okullarında neye değer verdiği ve olan bağlılığına dayandığına da inandığını söyleyen Normore (2004) ile aynıdır: Ahlaki hesap verebilirlik, öğrencilerin ve okulun yararı olduğuna inandıkları şeylere göre hareket ettikleri için müdürlerin mesleki uygulamalarını etkilemektedir. Ahlaki hesap verebilirlik bazen diğer hesap verebilirlik türleri ile çelişebilir. Bu durumda okul müdürlerinin öncelik sırası etkilenebileceğinden dolayı kendilerini rahatsız hissetmelerine neden olabilir.

Okullardaki ahlaki sorumluluk, öğrencilere belki başka şekilde sahip olamayacakları sağlanan sosyal adalet şeklini alabilir (Firestone ve Shipps, 2005). Finlandiya eğitim sistemi içerisinde, ülke içinde “farklı bölgelerin farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu” kabul etmektedir (Saarivirta ve Kumpulainen, 2016, s. 1274). Karar verme sürecinin yapısı, müfredatla bile ilgili olsa, her toplumun yerel ihtiyaçlarına daha fazla önem verilmesini sağlar. Örneğin, Finlandiya'nın Rusya sınırına daha yakın yaşayan öğrenciler Rusça dersi alabilirken, İsveç'e sınırındakiler İsveççe alabilirler (Saarivirta ve Kumpulainen, 2016). Bu düşünce, her okulda neye ihtiyaç duyulduğunu öncelik sırasına koyar: Okul temelli öğretim programı okul müdürlerinin onayı ile bölgesel bazlı müfredat geliştirme birimi tarafından geliştirilir. Dolayısıyla müdürler, okul topluluğunun özel ihtiyaçlarını gidermek için bazı ek yetkiler verir (Saarivirta ve Kumpulainen, 2016, s. 1275).

**İdari / bürokratik hesap verebilirlik.** Bu hesap verebilirlik formu, çalışanların üstlerinden emir aldığı ve sorumlu olduğu yukarıdan aşağıya bir yapı ile yakından ilişkilidir. Bu hesap verebilirlik sisteminde düzenin sağlanması amacıyla takip edilmesi gereken kurallar olduğu için hiyerarşiktir (Elmore, 2005). Dwivedi (1989) üst düzeyde alınan kararların takip edildiğini ve verilen emirlere uyumun önemli olduğunu belirtmektedir (s. 6).

Bürokratik hesap verebilirlikte sürekli devam eden bir gözetimin olduğu yüksek seviyeli bir kontrol sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Bu gözetimler kurum dışındaki denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Burada dikkat edilen hukukun üstünlüğüdür. Hukuk kurallarına bağlı olarak hesap verebilirlik gerçekleştirilmektedir (Biricikoğlu, 2008).

Bugün halk eğitiminde bürokratik hesap verebilirliğin birçok örneği vardır. Örneğin, öğretmenler okul müdürlerine karşı sorumludur, okul müdürleri il ve ilçe milli eğitim müdürlerine sorumludur, milli eğitim il müdürleri ise bakanlığa ve dolayısıyla hükümete karşı sorumludur (Firestone ve Shipps, 2005).

Bürokratik hesap verebilirlik, çeşitli ülkelerde farklı şekillerde mevcuttur. Finlandiya'da müdürler, kendi okullarının bütçelerinden sağlanan fonların nasıl tahsis edildiğini kontrol eder; okullarda hangi müfredatın verildiğine dair bazı ödenekleri vardır, ancak personel işe alma sürecinde mutlak kontrole sahip değildir - nihai kararlar belediye okul birimi tarafından verilmektedir (Saarivirta ve Kumpulainen, 2016). İzlanda'da müdürlerin çalışmalarının odakları, eğitim ve öğrenimden okul finansmanı için hesap verebilirliğe doğru kaymıştır (Hansen, Johannsson ve Lárusdóttir, 2004).

**Performansa dayalı hesap verebilirlik.** Bürokratik bir düzen içerisinde üst kademenin alt seviyedeki yönetim üzerinde oluşturduğu denetim baskını ifade eder. Dikey yönlü bir hesap verebilirlik sistemidir. Bu manada hizmeti yapan alt düzey yönetimlerin ya da birimlerin üzerine oluşturulan denetim baskısını içermektedir (Poole, 2007).

Performansa dayalı hesap verebilirlik sonuçlara odaklanır 80'lerde gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan bu tür günümüzde eğitim politikalarında tüm dünya çapına yayılma sürecine girmiştir. Erdağ (2013) eğitim süreçlerine ve girdilerine önem veren bürokratik hesap verebilirlik yaklaşımındaki noksanlıklar nedeniyle bu yaklaşımın hesap verebilirliğin odağını eğitim çıktıları üzerine çektiğini aktarmıştır.

Performansa dayalı hesap verebilirlik kavramında eğitimin değişim ve gelişiminin sağlanması için okul çıktılarının daha kaliteli hale gelebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan motivasyon ve kararlılığın oluşturulması arzu edilmektedir. Bununla ilgili iki farklı görüş ortaya atılmıştır. Lerner ve Tetlock'un (1999) yaklaşımında hesap vermesi gereken bölümün kendi haklılığının ispatlamaya çalışması yüzünden devamlı iç denetim yapması tetikleyici bir etmen olarak görülmektedir. Kogan'ın (1988) yaklaşımında ise dışsal denetimin olumlu ya da olumsuz tarzda zorlayan gücü gelişim sürecini harekete geçirmektedir.

Performansa dayalı hesap verebilirlik kavramının kapsamında; dersler için yüksek standartta bir öğretim programı geliştirmek, önceden belirlenmiş olan normlar doğrultusunda hazırlanan standart testlerle öğrencilerin başarılarının belirlenmesi, eğitim kalitesini yükseltecek kontrol süreçleri, öğretmen yetiştirme sürecinin geliştirilmesi ve standartların oluşturulması, okul ve öğrenci başarılarının belirlenmesi ve ailelere bilgi sunumu, eğitim maliyelerinin azaltılması gibi konular bulunmaktadır (Spencer, 2006).

Performansa dayalı hesap verebilirlik modelinde, okulların hangi kriterlere göre, nasıl değerlendirileceği, bunun ne kadar geçerli bir performans bilgisi üreteceği ve tüm bunların sonucunda elde edilen verilerin okulların gelişimine olumlu katkıda bulunup bulunmadığı hala net değildir (Mitchell, 1996; Hochberg ve Desimore, 2010). Ayrıca performansa dayalı hesap verebilirlik uygulamalarının öğretmenler üzerinde kaygı verici olduğu, adalete ve kendilerine olan güven duygularının zedelediğini öne süren bazı araştırmalar bulunmaktadır (Mintrop, 2002; Valli ve Buese, 2007). Bununla beraber okullarda uygulanan eğitim planlarına ve öğretim süreçlerine zarar verdiği, test merkezli eğitime yönelttiği ve bu yüzden öğrencilerin gerekli olan üst becerileri kazanmalarına engel olduğu belirtilmektedir (Levesque, 2004). Sosyo-ekonomik olarak dezavantajlı olan ve diğer okullarla kıyaslandığında daha düşük seviyede başarılı olan okulların bu politikalar yüzünden kaybetmeye yakın oldukları ve okullar arası eşitsizliğe neden olduğu anlatılmaktadır (Levesque, 2004).

## **Farklı Ülkelerde Eğitimde Hesap Verebilirlik Uygulamaları**

20.yüzyılın sonlarına doğru başta ABD’de olmak üzere birçok ülkede eğitim politikalarını etkileyen ciddi dönüşümler söz konusu olmuştur. Bu sayede eğitim sistemi izlenmeye, değerlendirilmeye ve denetlenmeye başlandığı gözlenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde eğitimde hesap verebilirliğe ilişkin farklı ülkelerin deneyimleri özetlenerek aktarılmaya çalışılmıştır.

**Amerika Birleşik Devletleri’nde hesap verebilirlik uygulamaları.** Eğitimde hesap verebilirlik sistemi Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) eyaletten eyalete farklılık göstermektedir. Okullar belirlenmiş olan hedeflere ulaşamamaları durumunda personel iyileştirme veya başka okullardan yardım alma gibi durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. ABD’de mesleki standart ölçütleri son derece önemlidir. Hesap verebilirlik sistemi bu ölçütlere göre geliştirilmiştir. Öğretim düzeyi ve yönetici performans düzeyi bunlardan bazılarıdır. Bu ölçütlere göre okul müdürü topluma, bölge yöneticilerine, ailelere ve öğrencilere hesap vermekle sorumludur. Bütün öğrencilerin başarılı olabilmesi için eyaletlerdeki tüm okullar, kendi geliştirdikleri içerik ve performans standartlarını hazırlamak zorundadır (Liethwood ve diğerleri, 1999; akt. Kantos, 2013: 61).

**İngiltere’de hesap verebilirlik uygulamaları.** İngiltere’de de ABD’ye benzer bir hesap verebilirlik yaklaşımının olduğu görülmektedir. İngiltere eğitim sisteminde özellikle 1980 sonrası ciddi bir değişim yaşanmıştır. Eğitim yönetimi alanındaki sorumlulukların yerel yönetimlerden okul yönetimine devredilmesinin okulun özgünlüğünü ve kamusal sorumluluk baskısını arttırmıştır. İngiltere’deki eğitim yasası her okul için bir yönetim kuruluna sahip olmayı zorunlu kılmıştır. Yönetim kurulları yetkili kurumlara gerekli bilgileri sunmak ve bu bilgileri kamuyla paylaşmak durumundadır. Aynı zamanda veliler okul denetim kurulu toplantılarına katılabilmektedir. Bu toplantılar, yöneticilerle ilgili sorunları ve yıllık raporlardan

çıkan sonuçları ve kaygıları tartışma olanağı sağlamaktadır (Des, 1992; Farrel ve Law,1999; akt. Kantos, 2010).

**Avustralya’da hesap verebilirlik uygulamaları.** Avustralya’da eğitim yönetiminden eyalet yönetimleri sorumludur. Ülkede hesap verebilirlik ile ilgili yasa 2004 yılında yürürlüğe girmiştir. Temel olarak devlet okullarında üç ana unsurun geliştirilmesi istenmektedir. Bunlardan ilkinin öğrenci başarısı oluşturmaktadır. İkinci unsur öğrencinin sağlığı, güvenliği ve okula devam durumu, üçüncüsü ise üst kuruma olan sorumlulukların gerçekleştirilmesidir. (State Government Victoria Department of Education Early Childhood Development, 2011; akt. Özen, 2011). Eyalet hükümeti her eyaletteki okullardan gelişime ve hesap verebilirliğe yönelik “Okul Gelişimi ve Hesap Verebilirlik” başlıklı stratejik planlar hazırlamasını beklemektedir. Ülkede bir hesap verme hiyerarşik sistemi mevcuttur. Okul müdürleri okul performansına ilişkin okul yönetim kuruluna, öğretmenler ise öğrencinin gelişimine ilişkin okul müdürüne hesap vermekle sorumlu tutulmuştur. Avustralya’da İngiltere ve ABD’den farklı olarak hazırlanan hesap verebilirlik raporlarının içeriğinde öğrenci davranış değerlendirme sonuçları ve okuldaki iç paydaşların mesleki gelişimlerine ilişkin bilgilerin yer aldığı bilinmektedir (Özen, 2011).

**Hollanda’da hesap verebilirlik uygulamaları.** Hollanda’da “eğitim özgürlüğü” ilkesi 1848 senesinden bu yana günümüze kadar geldiği bilinmektedir. Eğitim özgürlüğü kapsamında okullar, dilediği okulu seçen ailelere hesap vermek durumundadır. Her okulda “katılım konseyi” adı verilen; öğretmen, okul personeli, öğrenci ve ailelerden oluşan bir yapı söz konusudur. Bu konsey öğrenci ve ailelere kararlara ve tartışmalara katılım hakkı tanımaktadır (Liethwood ve diğerleri, 1999; akt. Kantos, 2010).

**Kanada’da hesap verebilirlik uygulamaları.** Kanada’da hesap verebilirlikte uygulamalarının birbirleri ile aynı olduğundan bahsetmek söz konusu değildir. Toplam 10 vilayetin bulunduğu ülkenin 9 vilayetinde öğrencilerin akademik başarısını ölçen çok yönlü

puan sistemleri kullanılmaktadır. Okulların etkili olup olmadığı bu sistemler aracılığıyla saptanmaktadır. Her vilayet kendi değerlendirme aracını kendi geliştirmektedir (Crundwell, 2005; akt. Özen, 2011). 1995 senesinde kurulmuş olan Eğitim Kalite ve Hesap Verme Ofisi'nin temel işlevleri; testler geliştirmek, okul kurullarıyla işbirliği, değerlendirme sonuçlarını kamuyla paylaşmak, hükümete öneriler getirmek, sınıf içi etkinlikler için araştırmalar yapmak, eğitim sistemine ilişkin nitel ve nicel verileri toplamak, hesap vermeyi arttıran yeni müfredat uygulamalarını geliştirmektir (Liethwood ve diğerleri, 1999; akt. Kantos, 2013: 66).

**Türkiye'de hesap verebilirlik uygulamaları.** Dokuzuncu Kalkınma Planı içinde (DPT, 2009) şeffaflıkla birlikte kendisine yer bulan hesap verebilirlik kavramı, Türkiye'de yeni kamu yönetiminin değişimi hakkında ipuçları verebilir. Bu anlayış değişikliğinden Milli Eğitim sisteminin etkilenmesi beklenmesi gereken bir durumdur (Bülbül, 2011). Erdoğan (2007), var olan duruma bakıldığında Türk Milli Eğitim sisteminin hesap verebilirlik yönünden yeterince gelişmiş olmadığını belirtir.

Türkiye'de eğitim alanında hesap verebilirlik politik açıdan incelendiğinde; okulların güvenliğinden ders müfredatına kadar pek çok farklı konuyu içermektedir. Yazılı ya da sözlü olarak verilen soru önergeleri aracılığı ile eğitim sisteminin denetlenmesi amaçlanmaktadır.

Türk Milli Eğitim sisteminin içerisinde bulunduğu hiyerarşik yapı nedeniyle bir üst konumdaki amire veya birime karşı astın hesap verme yükümlülüğü ve sorumluluğu yönetsel anlamda hesap verebilirlik kapsamında değerlendirilebilir. Bakanlık yapılanması içerisinde üstlerin yetkilerinin suistimal edilmemesi için astların üstlerine sicil notu verme ve disiplin soruşturması açabilme hakkı verilerek hesap verebilme mekanizması uygulanmaya çalışılmıştır (Bülbül, 2011).

Son yıllarda eğitim sistemi içinde yargısal hesap verebilirliğin etkisi daha fazla görülmeye başlanmıştır. Görev yeri değişiklikleri, atama ve terfi gibi işlemlerle ilgili yürütmenin durdurulması ya da iptali gibi konular yargıya taşınabildiğinden hesap verebilirlik

bağlamında alınacak kararların daha sağlıklı olmasını sağlanabilmektedir (Bülbül, 2011). Ayrıca bir öğrencinin velisinin başvurusu üzerine başlayan dava ile Danıştay tarafından Türkçe ve Hayat Bilgisi derslerinde programın değiştirilmesi kararı iptal edilmiştir.

### **Okul Müdürünün Roller ve Sorumluluğu**

Okul müdürleri, eğitim süreci ve sonundaki amaçlara etkili bir şekilde ulaşılabilmesi için ilgili tüm paydaşları örgütleyen, koordine eden ve tüm denetimleri yapan yani okul yönetiminden ve başarısından öncelikli olarak sorumlu olan kişiler olarak görülmektedirler. Okul müdürlerinden vizyon sahibi olmaları, çalışanların motivasyonunu artırmaları, sorunları çözme becerisine sahip olmaları ve ortamda çıkabilecek çatışmayı önlemeleri beklenmektedir. Nitelikli bir okul müdürü eğitimin öğretmenler tarafından bireysel yapılan bir etkinlikten fazlası olduğunu gösterebilir (Durukan, 2006). Eğitim sürecinde kalitenin artarak devamlı hale gelmesi müdürlerin akademik gelişimleri takip ederek okulda uygulamaya geçirmesine bağlıdır (Şişman, 2011). Tüm bu faktörler dikkate alındığında müdürlerin eğitim üzerine oldukça fazla etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okullarda hedeflenen başarının sağlanması bağlamında okul müdürlerinin seçimi, atanması, gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitimine ilişkin uygulamaların gözden geçirilmesi yararlı olacağı düşünülmektedir (Demirtaş ve Özer, 2013). Bu yüzden eğitim reformları yapmaya çalışan ülkelerin pek çoğunda eğitim-öğretim süreci kadar okul idarecilerinin yetiştirilmesi, nitelikleri, rolleri ve sorumlulukları gibi konularda düzenlemeler yapılmaya çalışılmaktadır.

Şişman (2002), Türkiye’de eğitime yönetici yetiştirmeyle ilgili önemli düzenlemeler yapılmasına karşılık, okul müdürü olacak kişilerin ne çeşit yöneticilik becerilerine sahip olması gerektiği ne akademisyenler arasında etraflıca tartışılmış nede Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bu kişiler yönelik böyle bir araştırma ya da eğitim faaliyeti düzenlenmemiş olduğunu belirtir. Türkiye’de profesyonel bir meslek olarak sınıflandırılmaya okul müdürlüğü için bir yetiştirme programı da yoktur. Turan’a (2007) göre “ en iyi müdür, okulu idare edendir” ilkesi



ile hareket edilmektedir. Yöneticilik ve okul müdürlüğü bir meslek olarak tanımlandığı takdirde bu iş tanımıyla ilgili profesyonelce tanımlanan standartlar, yetkiler ve sorumluluklar mesleğin sınırlarını belirleyecektir. Böylece az yetki çok sorumluluk gibi uygulamalarda yaşanan sıkıntıların çözümü sağlanabilecektir.

Müdürlüğün en önemli işlevlerinden birisi her zaman bir şekilde binanın lideri olmak olmuştur; Bununla birlikte, yüksek akademik sorumluluk riskleri yüzünden müdürlerin eğitim lideri olarak rolü hiçbir zaman günümüzdeki kadar belirgin olmamıştı. Günümüzün müdürleri, okulun fiziksel idaresi ile sınıflarda gerçekleşen eğitim ve öğretim ortamının ideale ulaştırılması arasında bir denge bulmaları gerekmektedir (Green, 2010). Son yıllarda, performansa dayalı hesap verebilirliğe doğru hareket eğitimde önemli yaklaşımlardan biri olup, okulların merkezi odağını girdilerin yönetilmesinden öğrenci sonuçlarının iyileştirilmesine kaydırmıştır (Clotfelter ve Ladd, 1996; Elmore, 2004). Okul müdürleri, öğretmenlerin gözlenmesini ve denetlenmesini artırmak, öğretimin standartlaştırılmasını teşvik etmek ve öğretmenlerin öğretimini daha şeffaf hale getirmek için örgütsel rutinleri değiştirerek okulun hesap verebilirliğini sağlamaya çalışmaktadırlar (Spillane ve diğerleri, 2011). Belirli standartlara ulaşma konusunda hesap verebilirlik, okulların temel çalışmaları üzerinde artan bir kontrol sağlamaktadır.

Kavram olarak incelendiğinde hesap verebilirliğin kapsamına giren şeffaflık ve sorumluluk örgütsel adaletin sağlanmasında önemli rol oynar. Şeffaflık ve öğretim liderliği üzerine yapılan çalışmalarda şeffaflık sayesinde personelin yönetime güvenmesi, motivasyon ve performansın yükselmesi gibi olumlu etkileri gözlenmiştir (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Örgütte oluşan güven iklimi ile şeffaflık ve hesap verebilirlik arasında bir ilişki olduğundan söz edilebilir. Müdürlerin yapmış olduğu görevlendirmeler, ders programları, alınacak kararlar için öğretmenler arası ayırım yapılmaksızın fikirlerin alınması, okulla ilgili işlerden gereken kişilere bilgilendirme yapılması gibi uygulamalar güven iklimi açısından önem taşır. Düzgün

uygulandığında hesap verebilirlik uygulamaları bu açıdan önemlidir. Yönetim tarafından hesap verebilirlik uygulamaları uygulandığında personel arası çatışma olasılığı azalırken birlikte çalışma alışkanlıkları artmakta olduğu anlaşılmıştır.

### **Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Zorluklar**

Okulları geliştirmeye yönelik çabaların amacına ulaşmasında okul müdürlerinin liderlik bilgisi ve becerisinin anahtar rol oynadığı hususunda ortak bir görüş olduğu alanyazın incelemesinde görülebilmektedir. Son zamanlarda müdürlerin okullarını yönetirken pek çok farklı talepleri ve baskıları göz önünde bulundurmaları gerekebilir. Bu baskı ve talepler aynı zamanda birbirleri ile çelişebilir (Beycioğlu, 2010). Problem çözme, kaynak sağlama ve öğretmenlere destek sağlama etkili bir öğretim liderinin önemli özellikleridir. Beck ve Murphy (1994), problemleri çözen ve yaşamsal kaynakları sağlayan öğretim liderlerinin problem çözücü olarak algılandığını belirtmiştir. Seksenli yıllarda, özellikle okul müdürlüğü ile ilgili konularda makale, kitap ve çalışma bolluğu gözlenmiştir (Beck ve Murphy, 1994). Müdür, hem öğretmenleri hem de öğrencileri akademik başarıya ve hesap verebilirliğe doğru yönlendiren öğretim lideri olarak görev yapan kişi olarak düşünülmektedir.

1980'lerden itibaren okul müdürleri problemleri çözen ve eğitim sürecini kolaylaştırmak için gereken kaynakları ve desteği sağlayan kişiler olarak görülmeye başlanmıştır. Müdürler okulun vizyonunu yansıtan ve bu vizyonu tüm paydaşlara ileten yöneticiler haline gelmeye başlamıştır. Beck ve Murphy (1994) öğretim liderinin okulu yönlendirmekten ve vizyonu gerçeğe dönüştürmekten sorumlu olduğunu paylaşmaktadır. Seksenli yıllardaki baskın varsayımlardan biri, müdürün okul vizyonunu etkileyebileceği ve doğrudan okuldaki öğretme ve öğrenme sürecine dahil olduğu şeklinde olmuştur.

Okul müdürleri, okul sorumluluğunun uygulanmasındaki temel figürlerdir. Sorumluluk baskısı ile karşı karşıya olan okullarda, müdürler öğretmenlerin gözünde meşruiyet kazanmaya ve öğretmenler arası işbirliği kurmaya çalışırlar (Spillane ve ark. 2002). Müdürler,

öğretmenlerinin bağılık ve birlikte hareket etme duygusunu geliştirirken aynı zamanda kendi personeli üzerinde daha fazla kontrol uygulayarak hesap verebilirlik taleplerini karşılamalıdır. Tüm okullarda müdürlerden her iki zorunluluğa aynı anda yanıt vermesi beklenmektedir (Shirrell, 2016).



## **Bölüm III: Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Çanakkale ili merkez ilçesinde bulunan ilkokullarda (köy okulları hariç) görev yapan ilkokul müdürlerinin ast ve üstlere karşı hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden biri olan “olgu bilim” deseni kapsamında yürütülmüştür. Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Patton (2014) olgubilim çalışmalarını yaşanan deneyimlerin kişiler tarafından anlamlandırma şekillerini ortaya konulması şeklinde tanımlar. Bu çalışmada ilkokul müdürlerinin hesap verebilirlik hakkındaki görüşlerini anlamak, yönetim sürecinde ast ve üstlerine hesap verebilirlik sürecini nasıl anlamlandırdıklarını incelemeyi ve hesap verebilirliğin daha iyi uygulanabilmesi için fikir ve önerilerini belirlemeyi amaçladığı için olgubilim ile desenlenmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Üzerinde çalışılacak grubun belirlenmesinde herhangi bir örnekleme modeli kullanılmamış olup merkez ilçedeki köy okulları hariç tüm ilkokul müdürleri çalışmaya dahil edilmiştir. İlçe merkezinde bulunan on iki ilkokul müdüründen dokuzu çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin isimleri kullanılmamıştır. Bunun yerine kendilerine kodlar verilmiştir. Araştırma kapsamında görüşmeye katılan ve M1, M2, M3 şeklinde kodlanan dokuz ilkokul müdürünün demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

## Çalışmaya katılan ilkokul müdürlerinin demografik özellikleri

Müdür	Yaşı	Cinsiyeti	Branşı	Mesleki kıdem	Yöneticili kıdem	Kurumda çalışma süresi
M1	48	Erkek	Sınıf	26 yıl	16 yıl	3 ay
M2	45	Erkek	Sınıf	24 yıl	16 yıl	5 yıl
M3	45	Erkek	Sınıf	22 yıl	15 yıl	5 yıl
M4	50	Erkek	Sınıf	26 yıl	15 yıl	4 ay
M5	46	Erkek	Sınıf	26 yıl	18 yıl	6 yıl
M6	35	Kadın	Sınıf	13 yıl	9 yıl	4 ay
M7	42	Erkek	Sınıf	20 yıl	16 yıl	4 ay
M8	49	Erkek	Sınıf	29 yıl	5 yıl	5 yıl
M9	42	Erkek	Sınıf	19 yıl	5 yıl	5 yıl

Araştırmaya katılan ilkokulu müdürlerinin 1 tanesi kadın 9 tanesi erkektir. Müdürlerin yaş aralığı 35 – 50 arası bulunmuştur. Mesleki kıdemleri en az 13 yıl en fazla 29 yıl olarak görülmektedir. Yöneticilikte geçen toplam süreleri 5 – 16 yıl arası değişmektedir. Araştırma esnasında bazı yöneticilerin okullarındaki görev sürelerinin 3 – 4 ay olduğu (M1, M4, M6) diğerlerinin ise 5 – 6 yıllık olduğu tespit edilmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmanın veri toplama işlemleri müdürlerin deneyimlerini daha iyi anlamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla ilkokul müdürleriyle görüşme şeklinde yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş sorular doğrultusunda araştırmanın sistemli ve tutarlı olarak yapılmasına olanak tanır (Berg, 2009). Nitel araştırmalar esnasında sıklıkla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, karşılıklı görüşülen kişilerin görüşlerini, duygu ve düşüncelerini anlamak ve daha derin bilgilere ulaşabilmek adına yarar sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Merriam (2009) bu süreci

"tümevarım, yani araştırmacıların kavram, hipotez veya teori oluşturmak için veri toplaması" (s. 15) olarak tanımlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcıların deneyimlerini açıklarak araştırmacıların sorularına yanıt vermeleri için fırsatlar sunar. Görüşme yönteminin güçlü tarafları; yanıtların esnek olabilmesi, sözel olmayan davranışlar sayesinde kendine daha rahat ifade edebilme, tepkilerin erken verilmesi ve veri kaynağının gerçek olması gibi faktörler olarak sıralanabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

Görüşmede kullanılacak olan yarı yapılandırılmış formun hazırlanmasından önce konu ile ilgili alanyazın incelenmesi yapılmış ve bu aşamadan sonra sorular ile ilgili olarak uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu uzmanlar arasında 10 – 15 yıl idarecilik yapmış iki adet ilkokul yöneticisi ve eğitim yönetimi alanından iki öğretim üyesi bulunmaktadır. Görüşmelerde sorulacak soruları belirlemek amacıyla alanyazın taranmış ve yirmi soruluk bir soru havuzu oluşturulmuştur. Ardından belirlenen sorular ile iki okul yöneticisi ile deneme görüşmeleri gerçekteştirilmiştir. Deneme sürecinde müdürlerin hesap verebilir kavramını yanlış anlayabilecekleri tespit edilmiş ve görüşmeye başlamadan katılımcılara kavramın içeriğii hakkında bilgilendirmeler ve hatırlatmalar yapılmasına karar verilmiştir. Tüm bu süreçleri takiben elde edilen verilere göre bazı sorular elenmiş ve görüşme formuna son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu için okul müdürlerinin; hesap verebilirlik kavramı hakkındaki görüşleri, astlarına ve üstlerine karşı olan hesap verebilirlik süreçleri ve deneyimleri, hesap verebilirlik sürecini nasıl daha sağlıklı işletilebileceğii hakkındaki önerileri gibi konuları ortaya çıkarabilmek amacıyla dokuz soru hazırlanmıştır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmaya katılan ilkokul müdürlerinin sekiz tanesi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bir okul müdürü ile işlerinin yoğunluğundan dolayı yüz yüze görüşme yapılamayıp araştırma soruları kendilerine verilmiştir. Daha sonradan müdürler tarafından cevaplanan sorular toplanmıştır. Bu görüşmeler esnasında ses kayıt cihazından müdürlerin rahatsız olması

sebebiyle araştırmacı tarafından not tutularak elde edilen veriler için gerekli transkripsiyonlar yapılmış ve bunlar m¼d¼rlere onaylatılmıştır. G¼r¼řmeler 2019 yılı Ekim ve Kasım aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bulunan ilkokul m¼d¼rleri ile iletişim kurulmuş ve g¼r¼řmeler için randevu alınmıştır. Soruların katılımcı m¼d¼rlere sohbet havasında y¼neltilmesi ve verilen cevaplara uygun geribildirimler sunularak rahat bir ortam oluşturmaya çalışılmıştır. G¼r¼řmeler ortalama 30 dakika s¼rm¼řt¼r.

### **Verilerin Analizi**

M¼d¼rlerle yapılan g¼r¼řmeler sonucunda toplanan sonuçlar betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Yıldırım ve şimşek (2013) bu teknikle ulaşılacak verilerin ¼nceden belirlenmiş temalar bağlamında yorumlanabileceği ve bu sayede neden – sonuç ilişkisine bağlı olarak bazı sonuçlara ulaşılmasının m¼mk¼n olacağını belirtir. Yapılan analiz sonucunda çalışmanın soruları kapsamında elde edilen bilgiler, ¼nceden belirlenmiş temalar eşliğinde araştırmanın bulguları olarak sunulmuştur. Bu çalışmanın ilk b¼l¼m¼nde toplanan veriler bir nitel veri analizi programına (Nvivo 12) y¼klenmiř ve nitel verilerin analizi esnasında bu programdan faydalanılmıştır. Ardından ikinci b¼l¼m¼de araştırmacı nitel verileri kodlamış ve bu işlemin sonunda konusunda deneyimli bir ¼ęretim elemanı tarafından kodların incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Nitel analiz için g¼venirlik sağlanması amacıyla kodlamalar ¼zerinde Miles ve Huberman'ın (1994) “G¼venirlik = G¼r¼ř Birliği / G¼r¼ř Birliği + G¼r¼ř Ayrılığı X 100” işlemi uygulanmış ve sonuç %81 olarak bulunmuştur. Bu işlem sonucu ortaya çıkan uyuşum y¼zdesinin %80'in ¼zerinde olmasının yeterli olduğu belirtilmiştir (Miles ve Huberman, 1994).

Analizlerin g¼venirlięi bağlamında elde edilen verilerden doğrudan alıntılar yapılması ve araştırma sonuçlarının katılımcılarla paylaşılması gerçekleştirilmiştir. Verilerin sunumu için alıntı seçiminde farklı g¼r¼ř, temaya uygunluk, u ¼rnekler ve çeşitlilik dikkate alınmıştır (B¼men ve ark, 2010).

## Geçerlik ve Güvenirlik

Nitelikli bir araştırma yapabilmek, araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilmesi ve kullanıma uygun olması kapsamında önemlidir. Fakat Smith'in (1990) de üzerinde durduğu gibi sosyal bilimler ve eğitim bilimlerinde yapılan araştırmalarının karşılaştığı en zor ve önemli sorunlardan birisi geçerlik ve güvenirlik konusunda bir uygulanabilir ölçüt geliştirmektir. Nitel araştırmalar diğer insanların deneyimlerinin ve davranışlarının anlamaya çalışılmasına yardımcı olmaktadır. Nitel araştırmalar bu tecrübeleri ve davranışları diğer insanlara aktarabildiği ölçüde toplumu bilinçlendirme amacına hizmet edebilmektedir (Knafl ve Howard, 1984). Nitel yöntemle yapılan araştırmaların tarafsız bir bakış açısıyla uygulanması ve bunun topluma sunulmasının kolay olmadığına üzerinde duran bazı çalışmalarda, araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik açısından eksiklik yaşamaması gerektiğini belirtilir (Wiersma ve Jurs ,2005; Maxwell, 1992). Nitel araştırmalarda güvenirlik ve geçerlik farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekilde incelenmiştir. Bu araştırmalar sonucunda elde edilen yaklaşımlar, daha sonraki çalışmalara öncülük etmiştir (Maxwell ,1992; Kreftin, 1991; Merriam, 1995; padgett, 1998). Güvenirlik ve geçerlik Eisner (1991) tarafından bilginin yeterli olması ve yapısal doğrulama olarak tanımlanırken, Maxwell (1992) betimsel, yorumlayıcı, değerlendirmeci, genellenebilir ve kuramsal geçerlilik olarak kademelendirmiştir. Merriam (1995) ise iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenirlik olarak üç kriter getirmiştir. Yıldırım ve Şimşek ise (2010), geçerliğin bilimsel olarak elde edilen bilgilerin doruluğu, güvenirligiyse bu bilgilerin tekrarlanabilirliği olduğunu belirtmiştir. İç geçerliği sağlamak amacıyla görüşmede kullanılacak form hazırlanırken alanyazın taraması sonucunda araştırmanın konusu ile ilgili olarak bir çerçeve oluşturulmuştur. Görüşmenin verileri yazıya dökülüp sonrasında görüşülen kişilere verilip kontrol etmeleri ve onaylamaları istenmiştir. Nitel araştırmalarda araştırmacı ve katılımcılardan kaynaklanabilecek ön yargıları ve araştırmanın doğruluğunu etkileyebilecek tehlikelerden kurtulmak daha objektif verilere ulaşabilmek için araştırmacılar tarafından



kullanılabilecek bir takım yöntemler bulunmaktadır (Creswell, 1998). Bu yöntemlerden bazıları yenilenen sorular, uzun süreli çalışma, analiz formu, vaka analizi ve uzman incelemesi olarak sıralanabilir. Bu kapsamda görüşmeyi kabul eden ilkökul müdürleri ile ön tanışma yapılmış ve daha gerçekçi cevaplar alabilmek için karşılıklı güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın dış güvenirliğini sağlamak amacıyla, araştırma modeli, çalışılacak grup, ve veri toplama süreci ve toplanan verilerin analizi ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2010), iç güvenirliği farklı araştırmacıların elde edilen verilerle aynı sonuçları bulup bulamayacağı olarak yorumlamıştır. İç güvenirliğin sağlanması amacıyla araştırmadan elde edilen veriler yorum yapmadan direkt olarak verilmiştir. Araştırmanın dış güvenirliğini sağlamak amacıyla bu süreçte yapılanların ayrıntılı bir şekilde tanımlaması yapılmış ve elde edilen ham bilgiler bundan sonraki araştırmacılara kaynak olabilmesi adına muhafaza edilmektedir.

## Bölüm IV: Bulgular

Araştırmanın bulguları, çalışmanın alt amaçları doğrultusunda beş alt başlık halinde verilmiştir. Görüşme kayıtlarının analizi sonrasında elde edilen veriler, temaların yer aldığı tablolar eşliğinde açıklanmıştır. Buna göre bulgular ilkökul müdürlerinin hesap verebilirlik kavramını tanımlama biçimleri, üstlere karşı hesap verme süreçleri, astlara karşı hesap verme süreçleri, ast ve üstlere hesap verme konusunda yaşadıkları deneyimleri ve hesap verme sürecinin daha sağlıklı gerçekleşmesi adına önerilerine yönelik başlıklar halinde sunulmuştur. Ayrıca ilkökul müdürlerinin görüşlerinden doğrudan yapılan alıntılar, tabloların açıklaması amacıyla kullanılmıştır.

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı, ilkökul müdürlerinin hesap verebilirlik kavramını nasıl gördüklerini belirlemeye yöneliktir. Müdürler tarafından verilen yanıtların analizi doğrultusunda elde edilen sonuçlar tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 2

#### *İlkökul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Hesap Verebilirlik*

Hesap verebilirlik hakkında ilkökul müdürlerinin kullandıkları kavramlar.	%(yüzdesi)
Şeffaflık içeren bir kavram	% 30,4
Yönetmeyi kolaylaştıran bir kavram	% 21,7
Eğitimin kalitesinin yükselmesini sağlayan bir kavram	% 21,7
Güven ortamı hazırlayan bir kavram	%17,3
Sorumluluk yükleyen bir kavram	%4,3
Can sıkıcı bir kavram	%4,3

Tablo 2’de görüldüğü gibi müdürler kavramsal olarak hesap verebilirliği açıklarken 7 tanesi (% 30,4) şeffaflık içeren bir kavram, 5 tanesi (% 21,7) yönetmeyi kolaylaştıran bir kavram, yine 5 tanesi (% 21,7) eğitimin kalitesinin yükselmesini sağlayan bir kavram, 4 tanesi

(% 17,3) güven ortamı hazırlayan bir kavram, 1 tanesi (% 4,3) sorumluluk yükleyen bir kavram ve yine 1 tanesi (% 4,3) can sıkıcı bir kavram olarak nitelendirmişlerdir. Araştırmaya katılan müdürler hesap verebilirlik kavramını daha çok şeffaflıkla ilişkilendirmişlerdir. Katılımcıların iki tanesi hariç tamamı en az bir defa şeffaflık kelimesini kullanmışlardır. Katılımcıların bazılarının alıntıları aşağıdaki gibidir.

Astlara ve üstlere karşı şeffaf bir yönetim anlayışını ifade ediyor. (M2)

Yapılan tüm çalışmalarda şeffaf olmayı. (M4)

Bende Demokrasi ve şeffaflık kavramlarını oluşturuyor. Yönetim sürecinde demokratik davranmak gerekliliğini düşündürüyor. (M5)

Okulda yapılan işlerin şeffaf bir şekilde, veli ve öğretmen işbirliği içerisinde ortak kararlar olarak yönetmektir. Bu durum idareyi hesap verebilir yapar. (M8)

Katılımcılar hesap verebilirlikten beşer kere düzgün uygulandığında idarenin elini güçlendiren ve kurumun yönetilmesini kolaylaştıran bir kavram olarak bahsetmişlerdir. Otokontrol sayesinde işlerin düzgün yürümesini sağladığı belirtilmiştir. Dolayısı ile hesap verebilirliği eğitim kalitesini artıran bir unsur olarak tanımlamışlardır. Katılımcılardan bazı alıntılar şu şekildedir.

Okul müdürü ne kadar hesap verebilir ise kurum veya okul iklimi o derece sağlıklı olur ve tüm çalışanlar görev sorumluluklarını daha iyi yerine getirirler. (M7)

Otokontrolü yerleştirir. Denetim altında olmak insanı rahatlatır. Hata yapma olasılığını azaltır. Olumlu bakıyorum. (M8)

Eğitim ortamını olumlu etkiler. Personel ve öğretmenler neyin, nasıl, neden yapıldığını bilirse kafalarını işlerine verirler. Yapılması gereken işler eğer herkese aynı açıklıkta anlatılırsa bir sorun yaşanmaz. (M1)

Kurumda güven ortamı oluşmasına katkıda bulunduğunu düşünenlerde tespit edilmiştir. Olumsuz anlamda kişilere sorumluluk yüklediğini ve can sıkıcı bir kavram olarak belirten katılımcılar da bulunmuştur. Bazı katılımcıların kavramla ilgili görüşleri şu şekildedir.

Okul müdürü olarak yaptığım işin her boyutta açık olması gerektiğini anlıyorum. Hesap verebilirlik sayesinde yapılan ya da yapılmayan her türlü iş ile ilgili açıklamalar yapılabilir. Mesela bazen bir veli çocuğunun kaydının kendi istediği bir sınıfa yapılmasını belirtiyor. Ona bizim daha önceki uygulamaları nasıl yaptığımızı ve herkese aynı davrandığımızı gösterince ısrarcı olamıyor. (M1)

Hesap verebilirlik; öncelikle kurum içerisinde yapılan iş ve işlemlerin saydam bir şekilde, başkalarının da görüşü alınarak birliktelik kavramı içerisinde uygulanan faaliyetlerin her aşamasının diğer paydaşlarla paylaşımıdır. (M3)

Yönetimin temeli adalettir. Bu yüzden adaletin sağlanması çok önemlidir. Adaletin sağlanmasında şeffaflık çok önemlidir. İnsanlar irdelerler ve sana sorular sorar. Şeffaf olursan insanlara istedikleri cevabı rahatlıkla verebilirsin. Yani hesap verebilir olmak senin elini güçlendirir, rahatlatır. (M5)

Güvenli kılar. Gerek ast ve gerek üst olsun hatta veliler, öğrenciler ve diğer personel olsun işlerin kontrol altında olduğunu düşündüğü için çatışma hemen hemen hiç yaşanmaz. Bu herkesin kendisini işine vermesini sağlar. Eğitim ortamının kalitesi yükselir. (M6)

Hesap verebilirlik; öncelikle kurum içerisinde yapılan iş ve işlemlerin saydam bir şekilde, başkalarının da görüşü alınarak birliktelik kavramı içerisinde uygulanan faaliyetlerin her aşamasının diğer paydaşlarla paylaşımıdır. (M7)



Şekil 1: İlkokul Müdürlerini Hesap Verebilirlik İle İlgili Kullandıkları Kavramlar

### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı ilkokul müdürlerinin görüşlerine göre üstlere hesap verme süreci gerçekleşme şeklidir. Bu alt amaca yönelik olarak müdürlerinin görüşme esnasında sorulara verdikleri cevaplara dayanarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3:

*İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Üstlere Hesap Verme Süreci*

Üstlere karşı hesap verebilirlik sürecinde ilkokul müdürlerinin kullandıkları kavramlar.	%(yüzdesi)
Kanun ve yönetmeliklere uygunluk	% 42,8
İkili ilişkiler	% 35,7
Adil olma	% 21,4

Tablo 3’de görüleceği üzere ilkokul müdürlerinin üstlerine karşı hesap verebilirlik süreçleri üç ana başlık halinde toplanılabilir. Araştırmaya katılan müdürlerin 6 tanesi (% 42,8)

üstlere karşı hesap verebilirlik sürecinde kanun ve yönetmelikler doğrultusunda hareket ettiklerini belirtmiştir. Kanun ve yönetmeliklere uygunluk açısından en çok karşılaşılan cevap hesap verebilir olmak için yasalar çerçevesinde hareket etmek olarak tespit edilmiştir. Üstlere karşı kanuni olarak durmanın önemi ve kendilerine gelen farklı istekler için ilkokul müdürlerinin resmi yazı talep ettikleri kaydedilmiştir. Yapılan işlerin kayıtlı ve belgeli olması gerektiği anlatılmıştır.

Bazı müdürler üstlere resmi yollarla iletişim kurmayı tercih ettiklerini belirtirken 5 tanesi (% 35,7) ikili ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. Mesai saatleri dışında üst kademe ile görüşüp taleplerini dile getirdiklerini söyleyen iki müdür bu şekilde daha rahat hareket ettiklerini dile getirmiştir. Bu kapsamda yapılmak istenen iş öncesinde üst'e sözlü olarak bilgilendirme yapıp onayını almayı tercih ettiğini belirten bir müdür olmuştur. Bazı müdürler ise iki yöntemi de kullandıklarını belirtmiştir.

Müdürlerden 3 tanesi (%21,4) adil olma kapsamında ise üstlere hesap verirken vicdani olarak sorun yaşamamak gerektiğine ve ötekileştirmemenin önemine değinilmiştir. Konu ilgili bazı müdürlerin görüşleri şu şekildedir.

Üstlere karşı doğru iletişim kanalları kullanarak ve ikili ilişkilerle sorunlarımı çözmüşümdür. (M8)

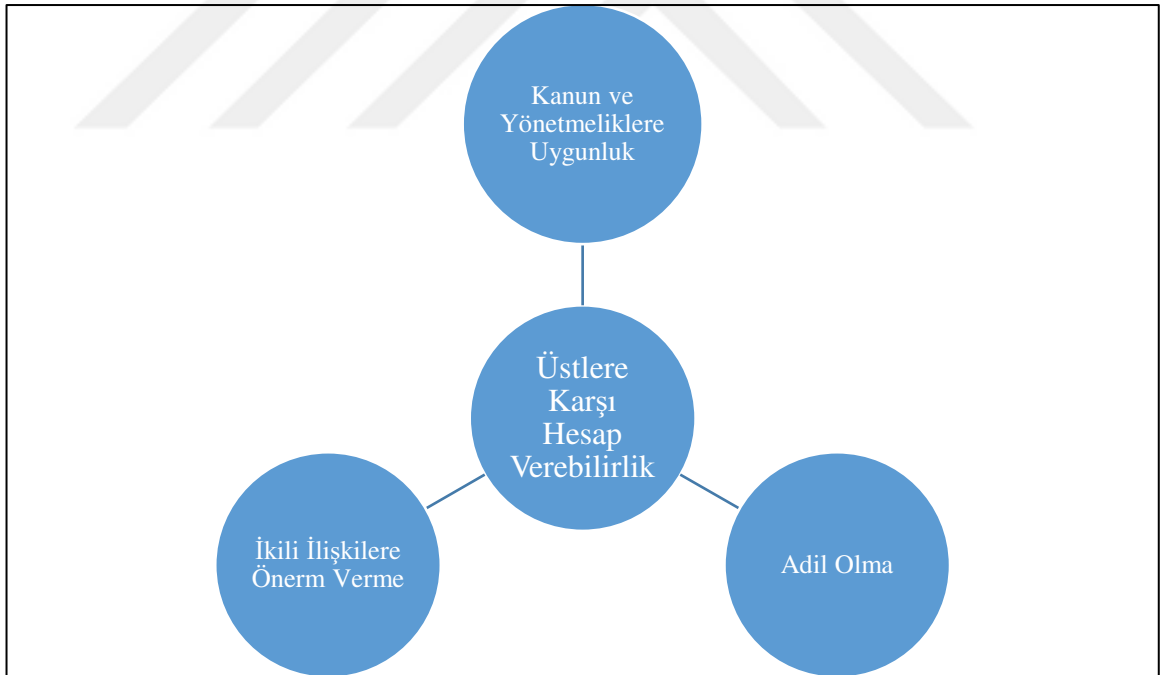
..... çözemediğim bir sorunla karşılaşmadım. İnsanlar bazı işleri yaptırmak nüfuslarını kullanıyorlar. Ama üstlerinize gerekçelerinizi düzgün anlatırsanız ve adil davrandığınızı gösterirseniz problem kalmıyor. (M6)

Her zaman doğru olanı yapmaktır. Kanun ve yönetmeliklere göre hareket ederim. Üst veya astlarımdan gelen talepleri kurallara uygunsa yaparım. Eğer üstten gelen talepte bir sorun görürsem emri yazılı olarak isterim. Böyle olunca kimse hesap veremeyeceği şeylerin sorumluluğunu almak istemez. (M4)

Üstlerden bazen öğrencilerin sınıf seçimi gibi konularda talepler gelebiliyor. Okulumuzda konu ile ilgili uyguladığımız yöntemi anlatınca ve yöntemimizi adil olma ve ötekileştirmeme gibi kavramlarla tamamladığımızda sorun ortadan kalkıyor. Yapılmasının okul ve yönetim açısından uygun olmayacağını düşündüğüm işler için yazılı emir isterim. (M2)

Üstlerin hesap sorma şekli genellikle resmi kanallardır. Buda okulda yapılması gereken işlemleri işleyiş sırasına göre doğru yapılmasında geçer. Gerekli evrakların tutulması ve üste bunları sunmakla olur. Sorun yaşamamak için yazılı emir isterim. (M3)

En önemli stratejim yaptığım işlerin arkasında kanuni ve vicdani olarak durabilmektir. Bu sayede kendimi rahat hissederim. ( M1)



Şekil 2: İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Üstlere Hesap Verme Süreci

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı ilkökul müdürlerinin görüşlerine göre astlara hesap verme süreci gerçekleşme şeklidir. Bu alt amaca yönelik olarak ilkökul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri bilgiler eşliğinde analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4

#### *İlkökul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Astlara Hesap Verme Süreci*

Astlara Karşı Hesap Verebilirlik Sürecinde İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Kavramlar.	%(yüzdesi)
Adil olma	% 21,2
Bilgi paylaşma	% 18,1
Şeffaflık	% 18,1
Kararlara ortak etme	% 15,1
Güven ilişkisi	%12,1
Tutarlılık	%9,1
Resmi kurallar	% 3
Empati	% 3

Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul müdürleri astlarına karşı hesap verebilirlik sürecindeki deneyimlerini farklı ifadelerle anlatmaya çalışsa da adil olmak ve bilgi paylaşımı ve şeffaflık alt başlıkları arasında bir yoğunluk görülmektedir. Müdürlerin 7 tanesi (%21,2) adil olmanın önemini belirtmiştir. 6 tane (%18,1) müdür şeffaflık kavramını kullanmıştır. Yine 6 tane (%18,1) müdür ise bilgi paylaşımı yapmanın kendilerine doğru göründüğünü ifade etmiştir.

Bence en önemli hesap verebilirlik astlara karşı olandır. Seni denetleyenler genellikle üst’ün olacağı için hesabını veremeyeceğin işleri yapmazsın. Ama astları ihtiyaçlarını eşit ve adil bir şekilde karşılamak gerekir. Bu okulun iklimini olumlu yönde etkiler ve işlerin istenildiği gibi yürütmesine yardımcı olur. Onların her türlü sorusuna cevap verebilir



durumda olmuşumdur. Uygulamalarda şeffaf davrandığım için süreç içerisinde bir sorun yaşamadım. (M2)

Adil olmak çok önemli. Personeliniz sizin kötü niyetli olduğunuzu düşünmemeli. Bunun için şeffaf olmak gerekir. Kimin bir sorunu varsa gelip konuşabilmeli ve tatminkar cevap alabilmeli. Personelin kafasının içinde yönetimle ilgili kuşku olmamalı. (M6)

Astlarıma yapılacak her iş ve işleyiş ile ilgili mutlaka gerekçeleri ile birlikte açıklamalar yaparım. (M7)

Kararlara ortak etme, güven ilişkisi kurma ve tutarlı olmak ise birbirlerine çok yakın sıklıkla kullanılmış kavramlar olup Araştırmada 5 (%15,1) müdürün kararlara ortak etme yaklaşımını benimsediği 4 tanesinin (%12,1) personeli ile karşılıklı güven ilişkisi kurmayı uygun gördüğü, 3 tanesinin (%9,1) ise tutarlı davranmayı önemseydiği tespit edilmiştir. 1 okul müdürü (% 3) resmi kurallara göre hareket ettiğini, yönetmelikler ne diyorsa o yaklaşımında olduğunu belirtirken 1 tanesi (%3) ise personeli ile empati kurarak davranmaya çalıştığını ifade etmiştir. Kavramlarla ilgili bazı görüşler şu şekildedir.

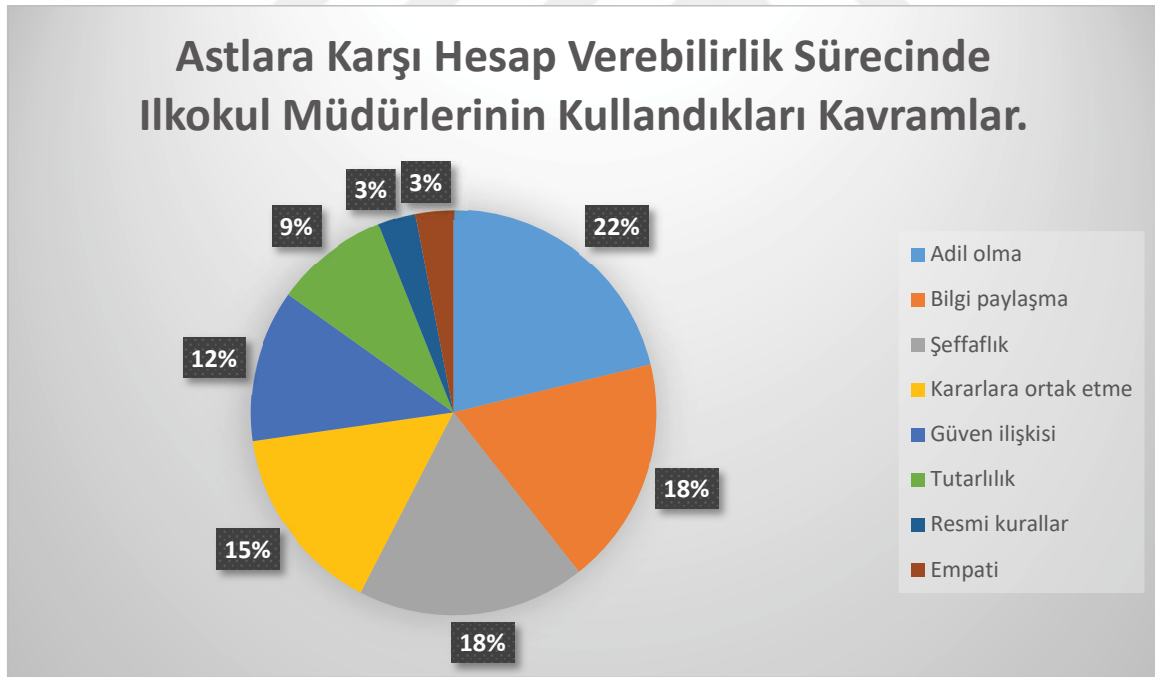
Yapılmak istenmeyen hiçbir işi sürekli aynı kişiye vermem. İlk sene A kişisinde ise ikinci sene bu işi B'nin yapacağını herkes bilir. İyi olanı da kötü olanı da paylaşıyorum. (M1)

Herkese eşit davranırım. Okulda uygulanacak kurallar hakkında aslarıma önceden bilgi veririm. Yapılması gereken bir iş için önce konu ile ilgili gönüllü ararım. Gönüllü yoksa daha önce o işi yapmış olanlar hariç kura yöntemini uygulayım. Tüm personel bu uygulamayı bildiği için kimseden sorun çıkmaz. Uyguladığım yöntem bilindiği için bazen işler kendiliğinden çözülür. Yöneticinin adaletli olması gerekli. Önceki kararları ile tutarlı davranmalı. Böylece personelin idareye olan güveni bozulmaz ve iç sorunlara ve dedikodulara fırsat verilmez. (M6)

Astlarımla hakları ve ödemeleri konusunda şeffaf bir yöntem izlerim. Astların kafalarında oluşabilecek soru işaretlerini yok edecektir. Mesela personelin kademe ve derece ilerlemelerini, nöbet tablosunu, kimlerin hangi işi ne zaman ve kaç kere yaptığı, ek ders çizelgeleri gibi konular için hazırladığım tablolar var. Bir personel kendisi ile başkasına yapılan uygulamanın farklı olduğu ve kendisine haksızlık yapıldığı konusunda kuşku duyarsa bu tablolar aracılığıyla gereken cevapları rahatlıkla verebildiğim için bir sorun yaşamıyorum. (M2)

Personelle ilgili işlerde açık davranırım. Güven ortamı oluşturmaya çalışırım. (M9)

Alınacak kararlara astlarımla da katarım böylece sorun çıkması engellenir. Empati kurarım ve iyi niyet çerçevesinde yaklaşırım. (M8)



Şekil 3: İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Astlara Hesap Verme Süreci Kullanılan Kavramlar

### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı olan müdürlerin hesap verme sürecinin daha sağlıklı gerçekleşmesi konusunda görüşlerini belirlemek için görüşme esnasında kendilerine yönlendirilen soruların incelemesi sonucu elde edilen veriler Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5:

#### *İlkokul Müdürlerinin Hesap Verme Sürecinin Daha Sağlıklı Gerçekleşmesi İçin Önerileri*

Hesap Verebilirliğin daha sağlıklı gerçekleşmesi ile ilgili ilkokul müdürlerinin kullandıkları kavramlar.	%(yüzdesi)
Güvenirliğin tesisi	% 20,5
Olumlu yaklaşımlar sergileme	% 17,6
Yasalara uygunluk	% 14,7
Şeffaf bir tutum sergileme	% 14,7
Kararları ortak oluşturma	% 14,7
Standartlar belirleme	%11,7
Teşvik ve ceza sistemi oluşturma	% 2,9
Hesap verebilirlik ile ilgili eğitimler verilmesi	% 2,9

Tablo 5’de görüleceği üzere ilkokul müdürlerinin hesap verebilirlik sürecinin daha sağlıklı gerçekleşmesi için görüşleri sekiz kavram altında toplanabilmektedir. Araştırmaya katılan müdürlerin 7 tanesi (% 20,5) güven duyulan ortam yaratmanın hesap verebilirliği olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmiştir. 6 müdür (%17,6) insanların birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesinin önemli olduğunu söylemişlerdir. 5 müdür (%14,7) yasalara uygun hareket edilirse daha verimli bir hesap verebilirlik süreci geçirilebileceğinden, 5 müdür (% 14,7) şeffaf davranmanın gerekliliğinden ve yine 5 müdür (%14,7) kararlar alınırken mümkün olduğunca ortak hareket etmenin faydalarından bahsetmiştir. Müdürlerden 4 tanesi (%11,7) kurum içerisinde veya kurumlar arası standartlar belirlenirse etkin bir hesap verebilirlik modeli oluşabileceğini söylemiştir. 1 müdür (%2,9) etkin bir teşvik ve ceza sisteminin oluşturulmasını tavsiye etmiştir. Yine 1 müdür (%2,9) hesap verebilirlik ile ilgili olarak çeşitli eğitimler verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Konuyla ilgili bazı müdürlerin

görüşleri şu şekildedir.

Okullar kamuya ait. Yapılan işler kanuna uygun olmalı, herkes kendine düşen görevi yapmalı. Yönetim olarak çoğunluk üzerinde güvenilirlik sağlarsan sorunları başlamadan çözersin. İnsanlara karşı net olmalı, karşılıklı beklentiler bilinmeli. Ne olmalı ya da ne olmamalı gibi kararlar ortak alınmalı. İşlerin nedeni ve yapılış şekli açık olmalı. (M1)

Bizlerin okul müdürü olarak bu makamda bulunma nedenlerimiz, bize teslim edilen öğrencilere en iyi şekilde faydalı olmaktır. Yaptığımız çalışmalar bu ekseninde olmak zorundadır. Bunu bu şekilde yapıp astlarımıza ve üstlerimize, yaptığımız her çalışmanın öğrenciler için olduğuna inandırabilirsek hesap verme işi zaten tamamlanmış olur. (M4)

Yönetmelikler net olmalı, müdürlerin yetkisi artmalı, sorumluluğu yaymak gerekir, uyguladığımız kurallar net olmalı mesela bizde 1 den 4'e kadar her sınıfın hangi programı hazırlamaktan sorumlu olduğu bellidir. Programlar sınıf bazında sabit kalır yıllar ilerledikçe öğretmenin hazırlayacağı program değişir. Hesap verebilirlikte güven ve uyum önemlidir. Bu yüzden müdürlerin yardımcılarını kendileri seçmesi daha iyi olacaktır. Üst yönetim tarafından okullara görevlendirilecek hizmetli ve norm fazlası öğretmenler için adil davranılmalı. Böylece okullar eksik personel yüzünden farklı uygulamalara gerek duymazsa hesap veremeyeceği işlerin içerisine girmez. (M6)

Hesap verebilmek için öncelikle yapılan işin ne olduğunun, neden yapılacağının ve kimin yapacağının çok iyi anlatılması gerekir. Yapılacak işler standartlaştırılırsa herkes yapması gerekeni ve sorumluluğunu daha iyi anlar. Her türlü siyasetten ve politikadan uzak olarak adaletli davranmak ve bunu kurum kültürü haline getirmek gerekir. İş bitiminde mutlaka tüm süreçlerden haberdar edilmelidir. Karar verme sürecinde sorumluluk paylaştırılmalıdır. (M7)

Herkese adil davranmak önemli. Bir iş bir kişiye yapıp diğerine yapılmıyorsa ve bunun gerekçesi karşıdakini tatmin edecek şekilde açıklanmıyorsa problem olur. Bunun için işleri ne, neden ve nasıl gibi soruların cevaplarını verebileceğimiz şekilde yaparsak hesap verebilirlik süreci daha verimli yürür. (M9)

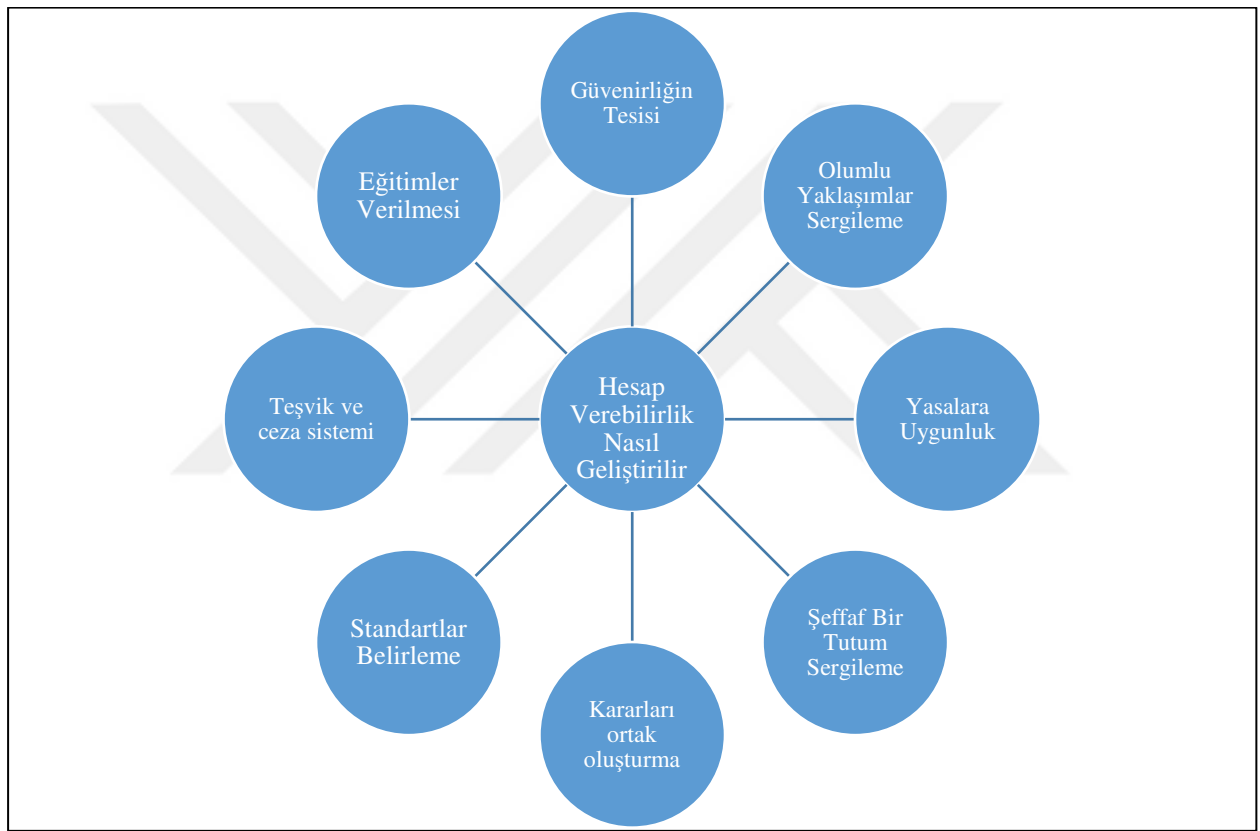
Müdürlerin büyük çoğunluğu hesap verebilirlik sürecinin gelişimi adına güven ortamı oluşturulmasının uygun olacağını belirtmiştir. Katılımcılar, yönetim olarak çoğunluğun üzerinde güven ortamı sağlanmasının öneminden, objektif olmaktan, her türlü siyaset ve politikadan uzak durmaktan ve herkese adil davranmaktan söz ederek güvenilirliğin önemini vurgulamışlardır.

Kişilerin arkadan iş çevirmeme, vicdani tutum sergileme, yapıcı olma, yapılan işlerin öğrencilerin yararına olması, personelin kişisel gelişim fırsatları bulması ve öğretmenlerle yöneticilerin iç içe olması gibi davranışların olumlu yaklaşımlar sergileme kapsamında kurum içi ve dışı hesap verebilirliğin gelişimine katkıda bulunacağı belirtilmiştir.

Okulların kamuya ait olması sebebi ile herkesin yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde kendi sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği, kanunlar üzerinde esnetme yapmaya çalışılmaması gerektiği, müdürlerin yetkilerinin artırılıp ödül ve ceza sisteminde daha etkili rol oynaması gerektiği vurgulanmıştır. Yönetmeliklerin net olması gerektiği açıklıklara ve belirsizliklere fırsat verilmemesi öneminden bahsedilerek yasalara ve kanunlara uygun davranmak gerektiği belirtilmiştir.

Yönetime astları dahil edilmesi, yapılması ya da yapılmaması gereken uygulamalar için ortak kararlar alınması ve bu sayede sorumluluğun paylaşılması gerektiğinden bahsedilmiştir. Bu anlatılanların “ortak kararlar oluşturma” başlığı altında toplanması uygun görülmüştür. Yöneticilerin ast ve üstlerine karşı net olması, yapılan işlerin nedenleri ve yapılış şeklinin açık olması, işlerin bitiminde tüm süreçlerin şeffaflık içerisinde gösterilmesi gibi ifadeler “şeffaf bir tutum sergileme” başlığı altına incelenmiştir.

Standartlar belirleme başlığı altında ise okulda yapılacaklar için standartlar belirlenmesi, yönetim tarafından belirlenen kuralların net olması, işlerin kim tarafından, nasıl, ne zaman yapılacağı konusunda tereddüt yaratmayacak düzenlemelerin yapılması gibi ifadeler bir araya toplanmıştır. Ayrıca okulun işleyişini geliştiren personele teşvik verilmesi veya görevini yapmayan personele ceza sistemi uygulanması gerektiği de belirtilmiştir. Son olarak anlamı toplumun bazı kesimlerinde tam bilinmeyen Hesap verebilirlik ile ilgili eğitimler tüm yönetim kademesine ve personele verilmesi gerektiğine değinilmiştir.



Şekil 4: Hesap Verebilirliğin Daha Sağlıklı Gerçekleşmesi İçin Önerilen Yaklaşımlar.

### Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı ilkökul müdürlerinin astlara ve üstlere hesap verme sürecindeki deneyimlerinin tespit edilmesidir. Bu alt amaç doğrultusunda ilkökul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar eşliğinde analizler yapılmıştır. Buna göre ilkökul müdürleri üstleri ile karşılaştıkları sorunları örneklerken kendileri için olumsuz bir sonuç yaratacak olaylarla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen bilgilerde işlerin düzenli

yürümesi adına hareket ettikleri ve bir sistematik çerçevesinde davrandıkları anlaşılmaktadır.

Konu ile ilgili bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir.

Veliler tarafından yapılan şikayetlerle ilgili olayların gerekçelerini üst yönetime her zaman açıklayabildim. Bu yüzden yaptığım uygulamalar üstlerim tarafından olumlu karşılandı. Aldığım tutarlı ve kanunlara uygun kararlar sayesinde üstlerimden olumlu geribildirimler aldım. (M1)

Üstlerden bazen öğrencilerin sınıf seçimi gibi konularda talepler gelebiliyor. Okulumuzda konu ile ilgili uyguladığımız yöntemi anlatınca ve yöntemimizi adil olma ve ötekileştirmeme gibi kavramlarla tamamladığımızda sorun ortadan kalkıyor. Bazen yöneticiler arasında da farklılıklar olabiliyor. Mesela biz okulumuzda kurs etüt gibi faaliyetler düzenliyoruz bunlar için ayrı bir defter doldurmak yerine daha fazla ders saati olan bir defteri sınıf defterleri olarak kullandık. Böylece tek defterde her türlü bilgi görülebiliyordu. Yapılan denetimlerde bu defter yüzünden bir üstüm için yapılışının yanlış olduğunu belirtirken aynı mevkide başka bir üstüm uygulamadan dolayı çok verimli olmuş deyip teşekkür etti. (M2)

Bazen sınıf seçimi yapmak isteyen veliler oluyor. İstedikleri olmayınca tanıdıkları olan üstlerden rica ediyorlar. Onlara okulumuzda şube seçimi sırasında herkes için aynı kuralın geçerli olduğunu, bir kişi için değişiklik yapılırsa diğerlerine haksızlık olacağını belirtince sorun kalmıyor. (M5)

Okulun fiziki durumunu iyileştirmek için bulduğumuz okul dışı yardımlar ve bu yardımların yönetmeliklere uygun olarak düzenlenmesi sonucunda yapılan araştırmalarda hesap verebilirlikle ilgili en ufak bir problem ile karşılaşmadan gerekli iyileştirmeleri tamamladık. Sonrasında üstlerimizden olumlu yaklaşımlar aldık. (M8)

Hesap verebilirlik çerçevesinde astlara karşı yaşadıkları deneyimlerden bahsederken çok önemli sorun yaşamadıklarından, ilişkilerdeki iyi niyet, empati kurmak, şeffaflık ve adil olma gibi davranışlarla ve gerektiğinde ilgili yönetmelikler vasıtasıyla hareket etmek suretiyle olayları çözdüklerinden bahsetmişlerdir. Konu ile ilgili bazı görüşler şu şekildedir.

Mesela personelin kademe ve derece ilerlemelerini, nöbet tablosunu, kimlerin hangi işi ne zaman ve kaç kere yaptığı, ek ders çizelgeleri gibi konular için hazırladığım tablolar var. Bir personel kendisi ile başkasına yapılan uygulamanın farklı olduğu ve kendisine haksızlık yapıldığı konusunda kuşku duyarsa bu tablolar aracılığıyla gereken cevapları rahatlık verebildiğim için bir sorun yaşamıyorum. Birde okulda yetiştirme kursu açmamız gerekiyordu. Öğretmenlerin bazıları kurs açma konusunda isteksizdi. Kurs açanların diğer işlerle ilgili iş yükünü hafifletileceğini söyledim ve öylede oldu. Bu işlerde kurs açmamayı tercih eden öğretmenleri görevlendirdim. Uygulamanın bu şekilde olacağını bildikleri için kimse ile sorun yaşamadım. (M2)

Daha önceki okuluma yeni atandığımda eski müdürle yaptığım görüşmelerde yönetime karşı problem çıkararak bir öğretmen bulunduğu ve okulda gruplaşmaya sebep olduğu bilgisini almıştım. Gözlemlerin sonucunda bu öğretmenin işlere karşı engelleme içerisinde olduğunu gördüm. Bu kişiyi yanıma çekmeyi başararak okulda alınacak kararlara fikir üreterek ortak olmasını sağladım. Çalıştığım dönem boyunca en verimli öğretmenlerimden birisi oldu. Personelimden o işe neden kendisini görevlendirdiğimi soranlara cevap verebilmek için oluşturduğum çizelgeleri kullanırım. Burada kimin hangi işlere gittiği belli olduğu için çizelgeyi gören itiraz edemiyor. (M5)

Okulumuzda ihtiyacımız olan ama norm fazlası olan bir öğretmenimiz başka okula görevlendirildi. Gitmesi halinde okulda destek personeli açısından sıkıntı yaşayacaktık. Üstlerimizle birkaç defa görüşüp durumu anlattık. Bu kişinin gitmesi durumunda bizim de birisine ihtiyaç duyacağımızı söyledik. Sonunda uygun gördüler ve öğretmenimiz



bizimle kaldı. Astlarıma karşı hep şeffaf olmaya çalışırım. Mesela bir öğretmenim nöbet ücretinde diğerlerinden neden daha az aldığını sorduğu zaman kendisine tuttuğumuz dokümanı gösterip sorunun nereden kaynaklandığını gösterdiğimizde olayı anlayıp tatmin olmuş bir şekilde yanımızdan ayrılabilir. (M9)



## **Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde ilkokul müdürlerinin ast ve üstlerine karşı hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinin tartışılıp elde edilen verilere yönelik sonuçların ve bu sonuçlar ışığında uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik önerilerin verilmesi amaçlanmıştır.

### **Tartışma**

Elde edilen sonuçlar belirlenen temalar ışığında şu şekilde tartışılabilir.

### **İlkokul Müdürlerinin Hesap Verebilirlik Kavramı Hakkındaki Tanımlamaları**

Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde ilkokul müdürlerinin hesap verebilirlik kavramına yaklaşımlarının genel olarak olumlu olduğu tespit edilmiştir. Daha önceki çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin hesap verebilirlik ile ilgili görüşlerinin genel anlamda olumlu olduğu düşünülmektedir (Himmetoğlu ve ark, 2017). Bu bağlamda bulunun sonuçların önceki çalışmalarla benzerlikler taşıdığı ifade edilebilir.

Hesap verebilirlik kavramının Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (2019) karşılığı bulunamamıştır. Bu sebepten araştırmaya katılan müdürler kavramı kendi anlamlandırdıkları şekilde yorumlamışlardır. Hesap verebilirliğin tanımlama şekli daha çok şeffaflık kavramı üzerinden olmuştur. Alanyazın incelendiğinde Kalman ve Gedikoğlu (2014), kavram olarak düşünüldüğünde şeffaflığın hesap verebilirlik kapsamına girdiğini belirtmiştir. Eryılmaz ve Biricikoğlu (2011), şeffaflığın güven ortamının oluşmasına katkıda bulunurken hesap verebilirliğin sağlanmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Yapılan benzer bir çalışmada okul yöneticilerinin hesap verebilirlik hakkındaki görüşlerini şeffaflık, bilgi verme sorumluluğu, vicdan muhasebesi ve gerekçelerin açıklanması ile bağdaştırarak açıkladıkları görülmüştür.

Hesap verebilirliği eğitim ortamını olumlu yönde etkileyen bir kavram olarak açıklayan müdürler bu sayede verimlilik, bağlılık ve kalitenin artacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde

*Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri* adlı çalışmada okullarda hesap verebilirliğin sağlanmasıyla ortaya çıkabilecek sonuçlar ile öğrencilerin başarısının artabileceği, eğitimin niteliğinin gelişebileceği ve dolayısıyla toplumun modernleşmesine yardımcı olunabileceğini belirtmiştir (Himmetoğlu ve ark, 2017).

Görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre hesap verebilirliğin düzgün uygulanmasının aslında yöneticini işini kolaylaştıracak sonucuna ulaşılabilir. Yapılması planlanan işlerin hesap verilme olasılığı göz önünde tutulduğu takdirde daha dikkatli ve düzgün uygulanacak düşünülebilir. Bu sayede eylemlerinde rahat olan yöneticinin daha şeffaf olacağından dolayı gerek ast gerekse üstlerine karşı bir sorunla karşılaşma olasılığı azalır. Bu durum karşılıklı güven ortamının oluşmasına katkıda bulunabilir. Araştırmaya katılan müdürlerin hesap verebilirlik kavramını tanımlarken kullandıkları bir diğer yöntem güven ortamının oluşmasına katkıda bulunmasıdır. Hatun (2013), hesap verebilirliğin hedef kitlelerde güven ortamını oluşturduğunu belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarında hesap verebilirliğin müdürler üzerine sorumluluk yüklenmesine neden olduğu görüşü bulunmuştur. Kalman (2014), tarafından belirtildiği üzere okul yöneticilerinin hesap verebilirlik çerçevesinde kendi sorumluluğunu bilen ve paydaşlara gerekli açıklamaları yapabilen kişiler olması gerekmektedir. Hesap verebilirlik kapsamında doğru davranış gösterebilen yöneticilerin astları ile daha iyi ilişkiler gerçekleştirebileceği ve onların güvenlerini kazanabileceği söylenebilir. Araştırmada hesap verebilirliği sorumluluk yükleyen bir kavram olarak tanımlayan bir diğer müdürün yorum bu görüş ile uyumaktadır.

Bir okul müdürünün can sıkıcı olarak nitelendirdiği hesap verebilirlik, yetkisinin olmaması nedeniyle yapılmak istenen işlerin her zaman yönetmeliklere uygun olmadığını ama yapılmasının zorunlu olması nedeniyle başka kanallar kullanılarak halledildiğini belirtmesi sayesinde kavramın idarenin işlerini zorlaştırdığı anlaşılabilir. Yönetmeliklere uyulmaması durumunda hesap verebilirlik anlamında sorun oluşturabileceğinden ya iş yapılmamakta ya da

yönetici konuyla ilgili risk almaktadır. Hesap verebilirlik sayesinde kurumların ve paydaşların olumlu kazanımlar elde edeceği hususunda oldukça fazla görüş olmasına rağmen, elde edilen bu bulgu Himmetoğlu tarafında belirtildiği üzere hesap verebilirliğin katı bir şekilde uygulanması sonucu bağımsız kararlar alabilme mekanizmasının önüne engel olarak çıkması ve sorumluluk almaktan kaçınan bir yapı ortaya çıkmasına neden olabilir görüşüne uyumludur. Bu durumda risk almaktan kaçınıp, kapsam olarak içi düzgün doldurulmamış kurallara sıkı sıkıya uyulması yeniliklere ve gelişime mani olabilecektir. Bu kapsamda müdürlerin yetkilerini artırmak ve kuralların düzgün şekilde oluşturulması faydalı olabilir.



## **İlkokul Müdürlerinin Üstlere Karşı Hesap Verebilirlik Süreçleri**

İlkokul müdürleri üstlerine karşı hesap verebilirlik süreçlerini incelerken elde edilen veriler ışığında müdürler tarafından belirtildiği üzere kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hareket etmenin gerekliliği anlaşılmaktadır. Müdürler tarafından yapılması gerekenler, okulların nasıl çalışması gerektiğini şekillendiren farklı hesap verebilirlik uygulamaları tarafından yönlendirilir (Pollock ve diğerleri, 2014). Burada farklı hesap verebilirlik türlerinin müdürler üzerindeki etkilerinden söz edilebilir. Müdürlerin başa çıkmaları gereken yasal hesap verebilirlik dışında ayrıca bürokratik, politik ve ahlaki hesap verebilirlik türlerinin de üstesinden gelmeleri beklenmektedir. Mesleki başarının ayrılmaz bir parçası olan hesap verebilirlik biçimleri arasında bir denge kurmak müdürleri talepleri dengelemeye zorlar (Pollock ve Winton, 2015, s.8). Müdürlerin üstleri ile yaşadıkları deneyimlerde kanun ve yönetmelikler kapsamında hareket ederek kendilerini çok fazla riske atmadıkları tespit edilmiştir. Arkalarında yasal dayanakları olduğu için kendilerini hesap verme konusunda daha rahat hissetmek istedikleri şeklinde anlaşılabilir. Yasal olarak sorun yaşamak istemeyen müdürlerin üstlerinden gelen bazı istekler için yazılı emir talep ettikleri anlaşılmıştır. Kendi tecrübelerine göre bu şekilde davranmanın üstlerin taleplerinde çoğunlukla geri adım atmasını sağlayabilmektedir. Bu durum politik hesap verebilirlik anlamında kendileri için olumsuzluk yaratabilir. Müdürler arasında müfettişlerin ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın bürokratik hesap verebilirlik biçimlerine çok fazla önem verdiği konusunda görüş birliği olduğu bilinmektedir (Ball, 2016). Çalışmamıza katılan müdürlerde bürokratik işlemlerle fazla uğraştıklarından bahsetmişlerdir. Bunun okulun diğer işlemlerini aksatmaması için fazladan çalışmak anlamına geldiği düşünülebilir zira bazı müdürler bürokratik işlerin yetişebilmesi için harcanan zaman dolayısıyla diğer işler için mesai saatleri dışında da çalışmak zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir.

Araştırma kapsamında ilkokul müdürlerinin üstlerine karşılı hesap verirken ikili ilişkilerin kullanılmasının önemi anlaşılmıştır. İnfomal olarak özellikle çalışma saatleri dışında oluşturulmaya çalışılan görüşme imkanlarının daha samimi ve rahat olduğu, personel ihtiyacı veya maddi eksikliklerin tamamlanması gibi bazı isteklerin daha kolay yapılabilirdiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar Eroğlu'nun (2007) infomal iletişimin yararlarından bir tanesinin örgüt içindeki iletişim yükünün önemli bir bölümünü taşıyarak, örgütün iletişim ihtiyacını karşılamak için formal iletişime destek olması ve formal iletişimi tamamlaması olarak gösterdiği çalışma ile uyumludur. Araştırma sayesinde yapılmak istenen işle ilgili olarak üstlere ön bilgilendirmede bulunulması ve karşılıklı fikir alış verişi sayesinde o işin gidişatını hızlandırarak kolaylaştıracağı yaklaşımı tespit edilmiştir. Subramanian (2006), infomal iletişimin bilgilerin daha hızlı elde edilmesine, dağıtılmasına ve bireyler arasında dayanışma oluşturarak, hızlı karar verilmesine yardımcı olacağını belirtip aynı zamanda ortamdaki stresi azaltıp planlanmamış, samimi ve rahatlatıcı özellikleri bulunduğunu da ifade etmiştir (Subramanian, 2006). Dolayısı ile araştırmada elde edilen bilgiler ile benzer doğrudur.

Araştırma kapsamında üstlere karşı hesap verirken vicdani olarak rahat olabilmenin önemine değinilmiştir. Bunun olabilmesi için kararlarda adil olabilmek ve bunu yukarıya anlatabilmek ön plana çıkmıştır. Uyguladığı yöntemlerin adil olduğu sürece hesap verebilirlikte önemli bir sorunun engellenebileceği sonucuna varılabilir.

## **İlkokul Müdürlerinin Astlara Karşı Hesap Verebilirlik Süreçleri**

Astlara hesap verebilirlik ile ilgili ilkokul müdürlerinin yaklaşımları daha çok adaletli bir yönetim tarzı uygulamak şeklinde olduğu görülmektedir. Nöbetlerin ayarlanması, kutlanacak olan günler için program hazırlayacaklar, izinler ve ders programı ayarlamalarında eşitlik ve adalet kavramları ön plana çıkmıştır. Müdürlerin sorunlar ortaya çıkmadan proaktif olarak davranarak çalışma ortamını düzenlemeye çalıştıklarını düşünmek mümkündür. Bunu yapabilmeleri aracı olarak şeffaflığı ve bilgi paylaşımını kullandıkları tespit edilmiştir. Bazı müdürler kurum içinde yapılan faaliyetlere tablolar hazırlayıp bu sayede kimin ne yapıp ne yapmadığını gözlemlene fırsatını yakalamışlardır. Bu tablolar sayesinde şeffaf bir şekilde bilgi paylaşımı yaparak itirazı olan personele olayların sebepleri hakkında bilgilendirme yapılabilmektedir. Müdürlerin bir kısmı hesap verebilirlik adına okulun işleyişi ile ilgili kararları belirlerken personelin görüşlerini alıp onları kararlara ortak etme yolunu seçmişlerdir. Ortak alınan kararlar sayesinde uygulamalara karşı gelecek tepkilerin ve hesap sormaların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Okul içinde adil ve eşit davranarak güven ortamı oluşturmaya çalışılmış ve yönetime karşı sert yaklaşımların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tutarlı davranma müdürlerin dikkat ettiği bir diğer husus olarak dikkat çekmektedir. Bu sayede daha önceden alınan kararlar veya yapılan uygulamalar kişiden kişiye göre değişmediğinden hesap verebilirlik kapsamında müdürlerin ellerini güçlendiren bir yaklaşım olduğu anlaşılabilir. Araştırma sonuçlarına göre az da olsa resmi kuralları tam olarak uygulanacağını belirten görüşlerde olmuştur. Her şey yönetmeliklerde yazdığı şekilde uygulayıp hiç inisiyatif kullanmayarak yasal olarak hesap verebilirliği sağlamaya çalışılması personelin gerekli bazı ihtiyaçlarını karşılanamaması yüzünden çalışma isteğini ve iş verimini azaltabilir. Motivasyon açısından tükenmiş çalışanların iş yeri iklimini olumsuz yönde etkileyeceği varsayılabilir. Görüşmeler sonucunda bir müdürün çalışanlarla empati kurarak kendisinin aynı uygulamada nasıl hissedeceğini düşündüğünü açıklaması dikkat çekmiştir. Bu sayede astları ile hesap

verebilirlik açısından bir sorun yaşama olasılığı azalırken eğer bu davranış astlar tarafından suistimal edilirse bu sefer ortaya çıkabilecek sorunlar yüzünden ya kendisi fazladan çalışıp işleri düzeltme yoluna gidecek ya da üstleri ile sorun yaşama olasılığının artması mümkün olabilecektir.





## **İlkokul Müdürlerinin Hesap Verme Sürecinin Daha Sağlıklı Gerçekleşmesi Adına Önerileri**

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre ilkokul müdürleri okullarda hesap verebilirliğin daha iyi işlemesi için çok sayıda yöntem önermişlerdir. Müdürlerin önerdikleri yöntemlerden biride şeffaf tutum sergileme olarak tespit edilmiştir. Kamu yönetiminde hesap verebilirliğin sağlanabilmesi adına, yönetsel sürecin tüm aşamalarında, faaliyetlerinde ve işlemlerinde şeffaflık ilkesinin bulunması gerekmektedir. Aksi durumda vatandaş yönetimin neler için hesap vermesi gerektiğini tam anlayamadığından hesap verme zorlaşır. Şeffaflık idarenin halka hesap verebilirliğinin sağlanmasında temel koşullardan biridir (Aydın 2009). Demirkıran, Eser ve Keklik, (2011) şeffaflığın uygulanmasında hesap verebilirliği bir ön şart olarak kabul etmiştir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar alanyazın ile uyumludur.

Araştırmanın sonuçlarına göre olumlu yaklaşımlar sergileme ve güvenilirliğin tesisi, hesap verebilirliğin daha iyi gerçekleşmesi adına önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kesim'e (2019) göre hesap verme sorumluluğu, tarafların sorumluluk hissetmesinde, dürüstlük ve güvenilirlik gibi temel değerlerin paylaşımında daha etkilidir. Olumlu yaklaşımlar sergilendiği taktirde ya da art niyet aranmaması sayesinde güvenilir ortamın sağlanması mümkün olabilmektedir. Güven duyulan bir yapı oluşturulmasının hesap verebilirliğin sağlanabilmesine katkısı olacağı düşünülebilir.

Yasalara uygun davranma müdürlerin hesap verebilirliğin geliştirilebilmesi adına önemli bir yöntem olarak düşündükleri bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yasaları uygulayan müdürler faaliyetleri konusunda hesap vermekle yükümlüdürler. Burada önemli olan yapılabilecek ve yapılmayacak işlerin net olarak belli edilmesi durumunda hesap verebilirlik sürecinin daha işleyeceği düşünülebilir. Bu doğrultuda müdürlerin daha rahat hareket etmek adına bazı kuralların yazılı hale gelmesi ve standartlaşması önerilerini dikkate almak gerekebilir. Samsun (2003) hesap verebilirliği modern yönetimin uygulamasında anahtar

kavram olarak görür. Bu kavram sayesinde yöneticilerin işlerini yaparken bir takım kural ve standartlara uymaları konusunda bazı sorumluluklar yükler. Böylece yöneticilerin kime ve nasıl hesap vermekle sorumlu oldukları net bir şekilde belirlenir.

Hesap verebilirlik kapsamında başarı için ödüllendirme, başarısızlık için cezalandırma ilkesi önemlidir (Bilgin, 2004). Okullarda sağlam bir hesap verebilirlik sistemi oluşturmak isteniyorsa sorumlu olan kişiler için ödül ceza sistemi uygulaması bu konuda yardımcı olabilir. Araştırmada okulun işleyişini geliştiren personele teşvik verilmesi veya görevini yapmayan personele ceza uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Bu açıdan bulunan sonuçlar alanyazından elde edilen bilgilerle uyumludur.

İlkokul müdürlerinin bir diğer önerisi ise karar verme sürecinde mümkün olduğunca ortak hareket edilmesi olmuştur. Ortak karar alma sayesinde tüm taraflar kendi rol ve sorumluluklarının farkında olacağından görevlerin düzgün yapılması ya da yapılmaması gibi durumlarda kimin sorumlu tutulacağına bilinmesinin hesap verebilirlik mekanizmalarının geliştirilmesine olanak sağlayacağı düşünülebilir

## İlkokul Müdürlerinin Ast Ve Üstlere Hesap Verme Konusunda Yaşadıkları Deneyimler

İlkokul müdürlerinin hesap verebilirlik kapsamında üstleri ile yaşadığı deneyimler incelendiğinde olayların birçoğunda yasalara uygun hareket etmekten dolayı ciddi bir olumsuzluk yaşanmadığı dikkati çekmiştir. Bir müdür kendisini denetlemeye gelen müfettişlerden aynı olay ile ilgili olarak birisinin kendini uyardığını diğersinin ise kendisini tebrik ettiğini belirtmiştir. Müdürleri denetleyenlerin aynı olay karşısında tamamen zıt tepkiler vermesi ya yönetmeliklerdeki bir problemi ya da denetçilerin objektiflikten uzak olduğu sonucunu doğurabilir. Her iki halde de eğitim sistemi açısından önemli bir sorun olarak düşünülebilir. Kurumları denetleyenlerin de şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine bağlı olmalarının eğitim sistemine katkıda bulunacağı düşünülebilir. Günümüzde yeni kamu yönetimi yaklaşımı sayesinde vatandaşların bilgi talep ve hak arama imkanlarının artması sayesinde müdürler daha fazla hesap verme ihtiyacı hissetmektedir. Öğretmen şikayet hattı olarak algılanan MEBİM gibi uygulamalar yüzünden müdürler veya personeli için şikayetlerin hukuki olarak genellikle bir sorun yaratmadığı anlaşılmıştır. Bu tarz uygulamalar okulun iş yükünü artırarak işleyişi yavaşlatma gibi sonuçlar doğurmaktadır. “*Hesap verebilirlik bağlamında Mebim 147 hakkında yöneticilerin görüşleri*” isimli çalışmada bahsedildiği üzere hesap verebilirlik örgütün denetimi sağlayarak etkililiğini arttıran önemli bir kavramdır. Okullara ait işler konusunda MEBİM aracılığı ile gelen bildirimlerin açık olmalarına rağmen denetim sağlamadığı, hatta eğitim öğretim ortamını olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır (Işık ve Bahat, 2019). Bu bağlamda araştırmanın sonuçları bu çalışmayla uyum sağlamaktadır.

Astlar ile yaşanan deneyimlerde adil olma, şeffaflık, iyi niyetle davranma gibi davranışlar sonucunda çok önemli bir sorunla karşılaşılmamıştır. Genellikle etüt, ders programı ve nöbetler gibi konular üzerinde durulmuştur. Bu gibi konularda yaşanan sorunlar müdürlerin adil ve şeffaf yaklaşımları sayesinde giderilmiştir. Bir örnekte uyumsuz davranan personelin memnuniyetsizliği araştırılıp bunun çözümü için kendisinden öneriler getirmesi istenmiş ve bu

sayede kararlara ortak edilip daha verimli çalışması sağlanmıştır. Dolayısı ile alınacak kararların birlikte alınması personelin daha istekli bir şekilde çalışacağı sonucuna varılabilir. Bu sonuçlar Coch ve French tarafından belirtildiği üzere ortak karar verme verimlilik ve davranışlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir görüşü ile uyumludur.



## Sonuçlar

Araştırma sonuçlarında, ilkokul müdürlerinin eğitim kurumlarında son derece önemli rol oynadığı konusunda fikir birliğinde oldukları ve yönetsel stratejilerini belirlerken kendi tecrübelerinden faydalanmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Müdürlerin en yenisinin beş yıllık idarecilik deneyimi olduğu için zaten okullarda tanındıklarını, yöntemlerinin ve kişiliklerinin bilindiğini ve bunu bir avantaj olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Genellikle astları ve üstlerine karşı olayların büyümesine izin vermeden sorunları çözdüklerini vurgulamaları sayesinde yaşadıkları tecrübeleri yönetim sürecine doğru bir şekilde uyguladıkları sonucuna varılabilir. Okullarının özel ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına kurum dışından destek bulduklarını ve gerektiğinde özel bilgi, eğitim ve destek sağlayarak farklı boyutlarda hesap verebilirliği sağlamaya çalıştıklarını vurgulamışlardır. Müdürler genel olarak farklı birimlerde çalışan insanlarla, özellikle de bilgiye ihtiyaç duyduklarında, olumlu ilişkilere sahip olmanın yararlarını da belirtmişlerdir. Buradan formal ilişkinin yanı sıra informal ilişkilere de önem verdikleri düşünülebilir. Hesap verebilirliğin müdürler tarafından farklı kavramlar kullanılarak ifade edilmeye çalışılmasına rağmen en çok şeffaflık ile tanımlandığı görülmektedir. Hesap verebilirliğin okulları yönetmeyi kolaylaştıran ve dolayısı ile eğitim ortamının kalitesini artıran bir kavram olarak görüldüğü sonucuna varılabilir. Müdürler üstleri ile bu süreci genel olarak yasal çerçevede yürütmeye çalıştıklarından arkalarına sağlam bir güç olarak hareket etme gereksinimi olarak yorumlanabilir. Astlar ile hesap verebilirlik sürecinde adalet, bilgi paylaşımı, kararlara ortak etme ve empati gibi kavramlar kullanıldığından, astlara karşı yasal güç kullanımı yerine daha çok onlarla doğru iletişim kanalları kullanılarak hesap verebilirlik sürecinin işletildiği düşünülebilir. Müdürlerin yorumlarına göre hesap verebilirlik kapsamında özellikle astları ile karşılıklı iyi niyet çerçevesinde ilişkiler kurmaları ve onlar için gereken her türlü desteği vermeye çalışmaları sayesinde onların işe bağlılıklarının ve verimliliklerinin artacağı sonucuna varılabilir. Hesap verebilirliğin daha uygulanabilir olması için önerileri

yasaların daha net olması ve uygulamalarda standartlaşmaya gidilmesi gerektiği olduğundan günümüzde bu tarz eksikler yüzünden sürecin işletilmesinde bir takım sıkıntılar olduğu şeklinde algılanabilir.



## **Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde sonraki uygulamacı ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

### **Araştırmacılara yönelik öneriler**

Bu çalışma Çanakkale il merkezinde (köyler hariç) bulunan İlkokul müdürlerinin katılımları ile yapılmıştır. Elde edilen veriler bu araştırmayı sınırlanmasına neden olabilir. Sonraki çalışmalar farklı il ve ilçelerde yapılabilir. Araştırmaya farklı okul türlerinin müdürleri de dahil edilebilir. Özellikle döner sermayesi ya da ders saatleri dışında kurs planlaması yapan okullar mali yönden gelir elde ettiklerinden bu tarz okullar incelenebilir. Müdürlerin amirlerinden ve astlarından müdürler hakkında hesap verebilirlik konusundaki görüşleri de yapılacak çalışmalara eklenebilir. Araştırmaya veliler de dahil edilebilir.

### **Uygulayıcılara yönelik öneriler**

Kurumlarda eğitim düzenlenerek hesap verebilirlik hakkında farkındalık yaratılması uygun olabilir. Yapılacak işlemlerin sonuçlarının veya alınan kararların ve bunların sorumlularının duyurulması kim? kime karşı? hesap vermelidir sorularının yanıtını ortaya koyacağı için hesap verme süreci daha düzgün işleyebilir. Uygulamalar ve sonuçları belirli standartlara oturtulabilir. Personelin görev tanımı net bir şekilde yapılabilir. Müdürlerin yetkileri artırılabilir. Bu sayede ödül ve ceza sistemi daha iyi işleyebilir.

## Kaynakça

- Alphonso, C., & Bradshaw, J. (2014). What makes a great principal – and why few want the job. *The Globe and Mail*.
- Anderson, J. A. (2005). Accountability in education. Paris: *The International Academy of Education and Brussels: the International Institute for Educational Planning*.
- Balcı, A. (2003). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı., A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B.Coşkun (Editörler). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ball, C. M., (2016). *How elementary school principals manage accountability expectations*. Electronic Thesis and Dissertation Repository. 4328.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. Univ of California Press.
- Beck, L. G. & Murphy, J. (1994). Ethics in educational leadership programs. *An expanding role*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc. Sage Publications Company.
- Behn, R. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington D.C.: The Brookings Institution Press.
- Behn, R. D. (2003). *Demokratik hesap verme sorumluluğu*. (Kemal Köprülü, Çev.). İstanbul: Arı Hareketi.
- Berg, B. L. (2000). *Qualitative research methods for the social science*. Boston, MA: Pearson.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri (ss. 153-173). *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.



- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. Ankara: TODAĞE Yayınları.
- Biricikoğlu, H., & Gülener, S. (2008). Hesap verebilirlik anlayışındaki değişim ve Türk kamu yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 249, 203-224.
- Bovens, M. (2003). *Public accountability*. The Oxford Handbook of Public Management, Oxford University.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, 13 (4), 447- 468.
- Brown, P. 1990. The 'third wave': education and the ideology of parentocracy. *British Journal of Sociology of Education*, 11(1): 65–85.
- Bülbül, M. (2011). *Türk milli eğitim sisteminde hesap verebilirlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Caiden, G. E. (1989). The problem of ensuring the public accountability of public officials. In *Public services accountability a comparative perspective* (J. G. Jabbra & O. P. Dwivedi, eds. pp. 17–38). USA: Kumarian.
- Campbell, C. (1993). Public service and democratic accountability, in Richard A. Chapman (ed.) *Ethics in public service*. Ottawa: Carleton University Press.
- Campbell, C. and Wilson, G. (1995). *The end of whitehall: a comparative perspective*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Campbell, C., and Peters, B. (eds) (1988). *Organizing governance: governing organizations*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

- Cendon, A.B. (2000). Accountability and public administration: Concepts, dimensions, developments. M. Kelle (Ed.), *Openness and transparency in governance: Challenges and opportunities içinde* 22-61. Maastricht: European Institute of Education.
- Coch, L. Ve French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4)
- COCOPS. (2012). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Cocops Working Paper No. 7*.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among the five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darling-Hammond, L. (2004). Standards, accountability, and school reform. *Teachers College*
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Doğan, D. (2015). *Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında hesap verebilirlik ve akademik özgürlük* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğramacı İ. (2007). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Ankara: Mekteşan.
- Dubnick, M. Romzek, B. S. (1993). Accountability and the centrality of expectations. In James Perry, ed., *Research in public administration*. Greenwich, CT:JAI Press, 37-38
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Dwivedi, O. P., Jabbra, J. G., & Stone, B. (Eds.) (1989). *Public service accountability: a comparative perspective*. Hartford, CT: Kumarian Press.

- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- Elmore, R. F. (2004). *School reform from the inside out: policy, practice, and performance*. Harvard Education Press. 8 Story Street First Floor, Cambridge, MA 02138.
- Elmore, R. F. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69, 134-142.
- Emstad, A. B. (2011). The principal's role in the post-evaluation process – how does the principal engage in the work carried out after the school's self-evaluation? *Educational Assessment Evaluation and Accountability*, 23(4), 271-288.
- Erdağ, C. (2013). Okullarda hesap verebilirlik politikaları: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması.[Accountability policies at schools: A study of structural equation modeling]. *Unpublished Doctoral Dissertation, Osman Gazi University Educational Sciences Institute, Eskişehir*.
- Erdoğan, İ. (2007). Ortaöğretime geçiş sistemi üzerine yeni mülâhazalar, [www.irfanerdogan.com.tr/index.php/ortaogretim-uzerine-yeni-mulahazalar](http://www.irfanerdogan.com.tr/index.php/ortaogretim-uzerine-yeni-mulahazalar), 12.10.2019 tarihinde alınmıştır.
- Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi. [http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07\\_Issue13\\_2005/429.pdf](http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/429.pdf)
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(4), 19-45.
- Evans, H. J. (2008). *What is accountability, really? winning with accountability the secret language of high-performing organizations*. USA: Cornerstone Leadership Institute.

- Farrell CM & Law J (1999). The accountability of school governing bodies. *Educational management & administration*, 27:5-15.
- Fidler, B. (2002). External evaluation and inspection. In Bush, T. and Bell, L. (eds), *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Firestone, W. A., & Shipps, D. (2005). how do leaders interpret conflicting accountabilities to improve student learning? In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp.81-100), New York: Teachers College Press.
- Fusarelli, L. D., & Johnson, B. (2004). Educational governance and the new public management. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 9(2), 118-127.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), ss. 66-80.
- Glatter, R. (2002). Governance, autonomy and accountability in education. In Bush, T. and Bell, L. (eds), *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Green, R. L. (2010). *The four dimensions of principal leadership: leading for 21st century schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Guskey, T. R., (2014). Planning professional learning. *Educational, School, and Counseling Psychology Faculty Publications*. 15.
- Hansen, B., Jóhannsson, O. H., & Lárusdóttir, S. H. (2004). The transfer of schools from the state to municipalities – decentralization or centralizing? *Netla – Online Journal of Education and Pedagogy*.

- Hatun, B. (2013). Halkla iliskiler perspektifinden güven kavrami: katilimcilik, seffalik ve hesap verebilirlik ilkelerinin kamu kurumlarına yönelik güvenin olusmasındaki rolü.. *Istanbul Üniversitesi İletisim Fakültesi Dergisi; Istanbul Iss. 45. 53-74.*
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., Bayrak, C. (2017). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI) 8(1), 39-68*
- Işık, M., & Bahat, İ. (2019). Hesap verebilirlik bağlamında MEBİM 147 hakkında eğitim yöneticilerinin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi • Ocak 2019, 49: 50-68*
- İzci, F., Sarıtürk M. (2017). Değişen kamu yönetimi anlayışı: iyi yönetim ve temel bileşeni olarak hesap verebilirlik. *Journal of Academic Value Studies (JAVStudies).*
- Kalman, M., & Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-2), 115-128.*
- Kalman, M., & Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-2), 115-128.*
- Kantos, E. 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.*
- Knafl, K. A., & Howard, M. J. (1984). Interpreting and reporting qualitative research. *Research in Nursing & Health, 7(1), 17-24.*

- Koçak E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 3(5) Bahar 2012, 117-148.
- Kogan, M. (1988). *Education accountability: an analytical overview (2nd Ed.)*. Dover, NH: Century Hutchinson.
- Kogan, M. (1988). Normative models of accountability. *Understanding school management*, 139.
- Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: Visionary leadership and competent management*. Routledge.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3): 214- 222.
- Kumpulainen, K., & Saarivirta, T. (2016). School autonomy, leadership and student achievement: reflections from finland. *International Journal of Education Management*. 30(7), 1268-1278.
- Ladd, H.F. (2012). Education and poverty: confronting the evidence. *J. Policy Analysis and Management*, 31: 203-227.
- Leithwood K., Louis K.S., Wahlstrom K., Anderson S., Mascall B., Gordon M. (2010) How successful leadership influences student learning: the second installment of a longer story. In: Hargreaves A., Lieberman A., Fullan M., Hopkins D. (eds) *Second International Handbook of Educational Change*. Springer International Handbooks of Education, vol 23. Springer, Dordrecht.
- Leithwood, K., Edge, K., & Jantzi, D. (1999). *Education accountability: state of the art*. Bertelsmann Publishing.

- Lello, J. (1993). *Accountability in practice*. London; Cassel.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2), 255.
- Levesque, K. A. (2004). Motivating improvement: the theory and practice of school accountability (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-301.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintrop, H. (2002). The Limits Of Sanctions in So-Called Failing Schools: A Study of maryland and kentucky schools on probation. Paper presented at the Annual Conference of the American Education Research Association, New Orleans.
- Mitgang, L. (2012). *The making of the principal: five lessons in leadership training*. Perspective: The Wallace Foundation, June.
- Moller, J. (2009). School leadership in an age of accountability: tensions between managerial and professional accountability. *Journal of Educational Change*, 10(1), 37-46.
- Moorman, H., Nusche, D., & Pont, B. (2008). *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*. retrieved from the organisation for economic cooperation and development website: <https://www.oecd.org/edu/school/44374889.pdf>

- MULGAN, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public Administration, International Journal of Administrative Sciences*. 78(3), 555–573.
- Mulgan, R. (2003). *Holding power to account: Accountability in modern democracies*, Basingtoke: Palgrave.
- Murakami, E., Torensen, M. & Pollock, K., (2014). Expectations for the preparation of school principals in three jurisdictions: Sweden, Ontario, and Texas. *Comparative and International Education*, 43 Article 7.
- Normore, A. H. (2010). *Global perspectives on educational leadership reform: the development and preparation of leaders of learning and learners of leadership*. Emerald Group Publishing.
- Opendakker, M. C., & van Damme, J. (2007). Do school context, student composition and school leadership affect school practice and outcomes in secondary education? *British Educational Research Journal*, 33(2), 179-206.
- Ozdemir, S. ve Receptoğlu, E. (2013). Okul m¼d¼rlerinin ¼đretim liderliği davranışları ile okulun ¼rg¼tsel sağlığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi*, 19(4), 629-664.
- ¼zen, F. (2011). *¼lk¼đretim okulu y¼netici ve ¼đretmenlerinin g¼r¼řlerine g¼re okul geliştirme aracı olarak hesapverebilirlik* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara ¼niversitesi Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Ankara.
- ¼zer, M. A. (2005), *Yeni kamu y¼netimi*, Platin Yayınları, Ankara.
- Padgett, D. K. (1998). *Qualitative methods in social work: challenges and rewards*. Londra: Sage Yayınları.



- Patton, M.Q. (2014). *Qualitative evaluation and research methods*. California, Sage Publications.
- Patzer, M Voegtlin, C, and Scherer, A, G, (2013). Responsible leadership and the political role of global business. *University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper No. 307*.
- Philip Hallinger & James Ko (2015). Education accountability and principal leadership effects in hong kong primary schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015:3, 30150,
- Pollock, K., & Winton, S. (2015). Juggling multiple accountability systems: how three principals manage these tensions in Ontario, Canada. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 1-15.
- Poole, S. M. (2007). *Degrees of accountability: an analysis of charter schools and traditional public schools in America*. University of California, Berkeley.
- Romzek, B. S., Dubnick, M.J. (1987). Accountability in public sector: lesson from the challenger tragedy. *Public Administration Review*. 227-238.
- Romzek, B.S.; Dubnick, M.J. (2000). Accountability. in *defining public Administration: Selections From the International Encyclopedia of Public Policy and Administration*; Shafritz, J.M., Ed.; Westview Press: Boulder, CO. 382-295
- Romzek, Barbara (2000), Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(21), 21-44.
- Samsun, N. (2003). *Hesap verebilirlik ve iyi yönetim. İyi yönetişimin temel unsurları*. Ankara: Ayrıntı.

Sancak, H. ve Güleç S. (2009). Kamu yönetiminde hesap verebilirliğin önündeki yapısal engeller: Türkiye açısından bir inceleme, Uluslararası Davraz Kongresinde sunuldu, Isparta.

Shirrell, M. (2016). New principals, accountability, and commitment in low-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 54(5).

Smith, J. K. (1990). Alternative research paradigms and the problem of criteria. In E. G. Guba (Ed.), *The paradigm dialog* (pp. 167-187). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Spencer, B. L. (2006). The will to accountability: Reforming education through standardized literacy testing. ProQuest.

Spillane, J. P., Parise, L. M., & Sherer, J. Z. (2011). Organizational routines as coupling mechanisms: Policy, school administration and the technical core. *American educational research journal*, 48(3), 586-619.

Spiro, J. D. (2013). Effective principals in action. *Kappan*, 94(8), 27-31.

Stecher, B. & Kirby, S.N. (2004). Organizational improvement and accountability: lesson for education from other sectors. *RAND Education Report. California: RAND Corporation*.

Subramanian, S. (2006). An “Open eye and ear” approach to managerial communication. *The Journal of Business Perspective*, 10(2), April-June.

Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Şişman, M., & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türkoğlu A. (2005). *109 soruda öğretmenlik meslek bilgisine giriş*. Kare Yayınları.
- Uhr, J. (1993). Redesigning accountability: from muddles to maps. *The Australian Quarterly*, 65(2), 1-16.
- Uhr, J. (1999). Three accountability anxieties: a conclusion to the symposium. *Australian Journal of Public Administration*, 58(1), 98-101
- UNDP. (2008). *The UNDP accountability system*. <http://web.undp.org/execbrd/pdf/dp08-16Rev1.pdf>
- Valli, L., & Buese, D. (2007). The changing roles of teachers in an era of high-stakes accountability. *American Educational Research Journal*, 44(3), 519-558.
- Wagner, R. B. (1989). *Accountability in education: A philosophical inquiry*. Routledge.
- Wiersma, W. ve Jurs, S. G. (2005). *Research methods in education: An introduction*. Boston: Pearson Education.
- Wohlstetter, P. Sebring, P. (2000). School-based management in the United States. In Arnott, M. and Raab, C. (eds), *The Governance of Schooling: Comparative Studies of Devolved Management*. London: RoutledgeFalmer.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

## Ekler

A: Görüşme soruları

### Görüşme Formu

Görüşme tarihi ve saati:

Görüşme yapılan okul müdürünün yaşı:

Görüşme yapılan okul müdürünün cinsiyeti:

Görüşme yapılan okul müdürünün branşı:

Görüşme yapılan okul müdürünün mesleki kıdemi:

Görüşme yapılan okul müdürünün yöneticilik kıdemi:

Görüşme yapılan okul müdürünün çalıştığı kurumdaki görev süresi:

1. Hesap verebilirlik kavramı bir okul yöneticisi için neleri ifade etmektedir?
2. Hesap verebilirlik kavramının bir okul yöneticisi olarak sizde oluşturduğu olumlu ve olumsuz algılar nelerdir?
3. Okul müdürünün hesap verebilir olması eğitim ortamını nasıl etkiler?
4. Okul müdürü olarak üstlerinize karşı hesap verebilirlik süreci için yöntem ve stratejileriniz nelerdir?
5. Bir okul yöneticisi olarak yöneticilik kariyeriniz boyunca üstlerinize karşı olan hesap verebilirlik sürecinde deneyimleriniz nelerdir? (sorun ile karşılaştınız mı, nasıl çözdünüz)
6. Bir okul yöneticisi olarak yöneticilik kariyeriniz boyunca üstlerinize karşı olan hesap verebilirlik süreci nasıl işledi? Olumlu deneyimleriniz nelerdir?
7. Okul müdürü olarak astlarınıza karşı hesap verebilirlik süreci için yöntem ve stratejileriniz nelerdir?
8. Bir okul yöneticisi olarak yöneticilik kariyeriniz boyunca astlarınıza hesap verme ihtiyacı hissettiniz mi? (Deneyimleriniz nelerdir? Zorlandığınız süreçler oldu mu? Bu süreç astlarınız tarafından olumlu karşılandı mı?)
9. Bir okul müdürü olarak hesap verebilirlik sürecinin daha sağlıklı yürümesi için önerileriniz nelerdir?

## Özgeçmiş

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Faruk İlker TÜMER

Doğum Yeri: Ankara

Doğum Tarihi:1978

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

26. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresinde The Views of Primary School Administrators in Terms of Meeting the Schools Financial Needs konulu sözlü sunum

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl: 2001-2005 Kırıkkale Endüstri Meslek Lisesi (Öğretmen)

2005-2010 Ankara Fatih EML (Öğretmen)

2010-2014 Çanakkale Lapseki İsmail Baykut İO (Öğretmen)

2015- Çanakkale Arıburun İO (Öğretmen)

### İLETİŞİM

E-posta Adresi: faruk\_tumer@yahoo.com