

Received / Makale Geliş Tarihi 05.09.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 30.11.2023
Volume / Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(101), 3276-3285

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10347503

Reşat Kürşat Altunay
<https://orcid.org/0009-0006-5138-5731>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Ali Songül
<https://orcid.org/0009-0004-5586-4452>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Yasemin Sezer
<https://orcid.org/0009-0003-2428-460X>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Ayşegül Bayram
<https://orcid.org/0009-0006-4252-527X>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Taner Emekli
<https://orcid.org/0009-0009-7298-1681>
Milli Eğitim Bakanlığı, Konya / TÜRKİYE

Eğitim Örgütlerinde Hesap Verebilirlik Üzerine Öğretmen ve Yönetici Algıları

Teacher and Administrator Perceptions on Accountability in Educational Organisations

ÖZET

Bu çalışmada eğitim örgütlerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin hesap verebilirlik kavramına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmanın çalışma grubu ilkököl, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerden amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler çalıştıkları okul türü ve gerçekleştirdikleri göreve göre kodlanmıştır. Araştırma algıların belirlenebilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni ile yürütülmüştür. Elde edilen bulgular okul yöneticisi ve öğretmenlerin hesap verebilirliği sorumlu olma ve denetleme kavramı üzerinden değerlendirdiğini, hesap verebilir bir ortamda yüksek performans ile çalışılabileceğini göstermektedir. Hesap verebilirliği zorunlu olarak gören çalışanlar, hesap verebilirliği gerçekleştirecek denetleme sisteminin nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliği sağlayamamıştır. Ayrıca okul yöneticisi ve öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları yaş ile eğitim durumu açısından da farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Hesap verebilirlik, denetim, öğretmen, okul yöneticisi.

ABSTRACT

In this study, it was tried to determine the perceptions of school administrators and teachers working in educational organisations about the concept of accountability. For this purpose, the study group of the research was determined by purposeful sampling method from teachers working at primary, secondary and high school levels. School administrators and teachers participating in the study were coded according to the type of school they work in and the task they perform. The research was conducted with a case study design, one of the qualitative research methods, in order to determine the perceptions. The findings show that school administrators and teachers evaluate accountability through the concept of being responsible and supervising, and that high performance can be achieved in an accountable environment. The employees who see accountability as mandatory could not reach a consensus on how the supervision system will realise accountability should be. In addition, school administrators' and teachers' perceptions of accountability do not differ in terms of age and educational status.

Keywords: Accountability, supervision, teacher, school administrator.

1. GİRİŞ

Eğitimde hesap verebilirlik, eğitim öğretim sürecinde ortaya çıkan başarı ve başarısızlıklar, eğitim, öğretimin geliştirilmesi gibi konularla ilgili sorumluluğun üstlenilmesi ile ilgilidir (Sato ve Rabinowitz, 2010). Geleneksel hesap verebilirlik, öğrenci başarısını ön plana çıkarır. Bütüncül hesap verebilirlik ise okul yöneticilerinin şeffaf olmaları, eğitim öğretim süreci ile ilgili alınan kararlarda yürüttükleri stratejileri kamu ile paylaşmaları daha önemli konulardır (Reeves, 2004). Türk eğitim sisteminde okullar resmi otoriteye karşı hesap verebilir durumdayken, bazı batı ve Latin ülkelerinde geliştirilen sistemler sayesinde hesap verebilirlik aktif bir biçimde, bütüncül bir yapıda gerçekleşmektedir. Sorumluluk, cevap verme, şeffaflık ilkeleri bu sistemin temel bileşenleridir (Badavan, 1996; Hatch, 2013; Figlio ve Loeb, 2011).

Okulun bölgesinde bulunan ve denetleme unsuru olarak görülebilen ebeveynler, bölgede yaşayan insanlar eğitimcilerin davranışlarını etkileyerek, merkez otoriteye karşı hesap vermenin yanında, hesap verebilirliğe farklı bir boyut katmaktadır. Bu yönü ile hesap verebilirlik okul kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Gündüz ve Göker, 2017). Bununla beraber, öğrencinin akademik başarısı, okulun sahip

olduğu etkililik, öğretmenlerin alan bilgileri gibi konular eğitimde hesap verebilirliğin temel konularını oluşturur. Ayrıca öğrencilerin başarısının artırılması, öğrencilerin belirli alanlarda elde ettikleri sınav sonuçları ve okulların belirlenen performans göstergelerine ulaşma düzeyleri de eğitimde hesap verebilirliğin içerisinde (Kalman ve Gedikoğlu, 2014).

Eğitimde öğretmenlerin eş zamanlı olarak çalışabildikleri, yasa ve yönetmeliklere uygunluk, mesleki normlara uyum ve çıkarılan sonuçlar olmak üzere üç ana hesap verebilirlik sistemi vardır. Birinci sistemde, eğitimciler kanunlara ve bürokrasiye uygunluktan sorumludurlar. Mesleki normlara uyumu gerektiren ikinci sistemde, herhangi bir zorunluluk gerektirmese de eğitimi bir meslek olarak değerlendiren belli ilke ve uygulamalar üzerinde bir uzlaşma söz konusudur. Örneğin her ders için geliştirilen program değerlendirme standartları, hesap verebilirliğe ilişkin mesleki yaklaşımları temsil eder. Bu sistem içerisinde, eğitimciler, standartlara uyumdan ve akranlarına hesap vermekten sorumludurlar. Üçüncü sistemde ise öğrenci öğrenmesi açısından tanımlanan sonuç ve performansa dayalı hesap verebilirlik söz konusudur. Eğitimciler, bu her bir sistemin gereklerini dengelemeye çalışarak, her birine karşılık vermeye çalışırlar (Gündüz ve Göker, 2017).

Eğitim kurumlarında çalışanların hesap verebilirlik algılarının belirlenebilmesi, bu kurumlar üzerinden hesap verebilirlik politikalarının geliştirilmesi açısından önemli kabul edilebilir. Bununla birlikte çalışanların hesap verebilirlik algılarının ortaya konması ile performans beklentisi ve yönetsel beklentiler daha net bir biçimde ifade edilebilir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik üzerine öğretmen ve yönetici algılarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışma sürecinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Hesap verebilirlik kavramına yöneticiler ve öğretmenler nasıl bir perspektiften bakmaktadır.
- 2- Yöneticilerin ve öğretmenlerin hesap verebilirlik kavramı üzerinden beklentileri nelerdir.
- 3- Hesap verebilirliğin yönetici ve öğretmenlere hissettirdiği duyguların iş performansına nasıl bir etkisi vardır?
- 4- Eğitim kurumlarında hesap verebilirliğin geliştirilebilmesi için denetim yaklaşımı nasıl olmalıdır?

1.1. Hesap Verebilirlik

Çağdaş sistemlerin yapı taşı olarak belirtilebilecek hesap verilebilirlik, kamu veya özel girişimlerde emanet edilen para ve malların amaca uygun, istenilen biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasıdır (Yörüker vd, 2003). Kamu yönetimi açısından ise üzerinde anlaşmaya varılmış hedeflere göre belirlenmiş bir performansın gerçekleştirilmesi için sorumluluğun üstlenilmesi ve bunun açıklanmasını içeren bir ilişki olarak görülebilir (Aktan ve Çoban, 2005. Bu ilişki sonucunda, hesap verilebilirlik sayesinde hukuka uygunluk, bağımsız iç ve dış denetim, eşitlik gibi ilkelere yönelik uygunluk belirlenmekte ve sorumluluğun gerçekleştirilme düzeyi değerlendirilebilmektedir (Polat, 2003).

Kamu sektöründe hesap verebilirliği tanımlarken beş unsurun var olması gerekir (Bovens, 2005; Akt. Yüksel, 2019). Bu unsurlar:

- Dışsal ve kesintisiz olarak yapılan açıklamalara halkın ulaşabilirliği,
- Kısıtlama veya sınırlandırma olmaksızın kamusal faaliyetlerin kamuoyuna gerekçeleri belirtilerek açıklanması,
- Kamusal açıklamaların konusyla ilişkili olmak üzere özel bir denetim kurumuna yapılması,
- Hesap verenlerin, hesap verme zorunluluğunu hissetmesi,
- Denetimin sonuçlarına göre müeyyideleri de içeren tartışma ve değerlendirmelerde bulunulmasıdır

Yönetimin özünde var olan hesap verilebilirlik, kaynakları yöneten kişilerin veya birimlerin temel bir yükümlülüğüdür. Bu yükümlülüğün yarattığı zincir demokrasiler açısından doğal ve gerekli bir ilişki olarak görülmektedir (Kalkan ve Alparslan, 2009). Baş (2001)'e göre hesap verilebilirlik, günümüzde kamu yönetimi açısından çağdaş bir kriter olarak kabul edilmektedir. Bir ülkeyi yönetenlerin vatandaşlara karşı sorumlu olması, hesap verebilmesi demokrasinin özünde bulunan bir şeydir. Hesap verilebilirlik sürecinde hesap veren, performans, sonuç ve diğer süreçlerle yönelik elde ettiği veriler, yürüttüğü stratejiler ve eylemlerle ilgili dışsal üst otoriteye açıklama yapma zorunluluğu hissetmelidir. Üst otorite hesap vereni, yeterli bilgi, meşru davranış gibi konularda karşılıklı etkileşim içinde sorgulamalıdır (Aktan vd., 2004). Üst otoritenin hesap verenin davranışlarına ilişkin hüküm vermesi, otoritenin haklarının kabulü

anlamına gelir. Üst otoritenin vardığı olumsuz sonuç, hesap veren üzerinde yaptırım uygulanması ile sonuçlanabilir. Resmi içerikli kabul edilebilecek para, disiplin, hapis gibi cezaların yanı sıra gayri resmi içerikli olan kamuoyu nezdinde itibarın zedelenmesi bu yaptırımların içeriğini oluşturur (Balcı, 2003).

1.1.1. Hesap Verilebilirlik Türleri

Hesap verilebilirlik yapısına ve niteliğine göre ikiye ayrılabilir. Yapısına göre yatay ve dikey hesap verilebilirlik, niteliğine göre ise siyasal, yönetsel, hukuki ve profesyonel hesap verilebilirlik olarak gösterilebilir.

1- Yapısına göre hesap verilebilirlik

a- Yatay hesap verilebilirlik

Devletin idari teşkilatlanmasında bulunan kurumlara karşı hesap verebilmesi olarak tanımlanan yatay hesap verebilirlik, kamu kurumlarının faaliyetlerini kontrol ve yasaya aykırı işlem, görevi kötüye kullanma gibi durumları engellemek için gerçekleştirilir. Meclis, yargı, kamu denetçisi gibi kurumlar yatay hesap verebilirliği gerçekleştiren kurumlardır (Gül, 2008).

b- Dikey hesap verebilirlik

Dikey hesap verebilirlik devletin doğrudan halka hesap verebilmesini ifade eder (Schacter, 2005). Dikey hesap verilebilirlik araçlarından biri olan seçimler ile yürütme yetkilileri seçmenlerin taleplerini dikkate almaya zorlanmakta, ayrıca görevleri sırasında yürüttükleri faaliyetler hakkında kamuoyunu bilgilendirmekte ve vatandaşlarca faaliyetleri değerlendirilmektedir (Cığerci, 2007).

2- Niteliğine göre hesap verilebilirlik

a- Siyasal hesap verebilirlik

Hükümetlerin ve bakanların, meclise karşı kendi bakanlıkları bünyesinde yürütülen işler hakkında hesap vermesi gerekliliği olarak belirtilebilir (Balcı, 2003). Demokrasilerin vazgeçilmez bir unsuru olan siyasal hesap verilebilirlik, milletvekillerinin seçim, oylama gibi mekanizmalar ile halk tarafından denetlenmesi anlamına da gelir (Biricikoğlu ve Gülener, 2008). İyi işleyen bir seçim sistemi, açık bilgi edinme yolları, yerel düzeyde katılım, güçlü sivil toplum ve siyasi irade siyasal hesap verebilirlik için bulunması gereken unsurlardır (Samsun, 2003).

b- Yönetsel hesap verebilirlik

Yönetsel hesap verebilirlik idari yönetimde kamu görevlileri ve bürokratların üst yönetime hesap verme yükümlüğü olarak tanımlanabilir (Aktan vd., 2004). Dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılabilir. Dışsal yönetsel hesap verilebilirlik, meclise veya meclis adına hareket eden Sayıştay gibi kurumlara karşı olan hesap verebilirliği ifade eder. İçsel yönetsel hesap verebilirlik, hiyerarşik olarak personelin üst yöneticiye, üst yöneticinin ise bakana karşı sorumluluğunu içerir (Samsun, 2003). Yönetsel hesap verme yükümlüğü, hiyerarşide en tepede bulunan görevliden, en alt kademede bulunan görevliye kadar yayılarak iner (Yörüker, 2001).

c- Hukuki hesap verebilirlik

Hukukun üstünlüğü ilkesine dayanan hukuki hesap verebilirlik, kamuya ait kurum ve kuruluşların, anayasa, kanun, yönetmelik gibi yasal metinlerde yer alan ifadelere uygun faaliyette bulunmalarını içerir. Yapılan işlerin yasal mevzuata uygunluğunun denetimidir (Bovens, 2003). Hukuki hesap verebilirlik, yapılan işlerin yasallığı ve sahip olunan yetkilerin adil kullanımının ortaya konulabilmesidir (Balcı, 2003).

d- Profesyonel hesap verebilirlik

Profesyonel hesap verebilirlik, uzmanların bir grup profesyonel tarafından çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu hesap verebilirlik türünde, profesyonel yönetsel birimler teknik ve profesyonel öğelerden oluşan profesyonel performansa ve yalnızca prosedüre uygun yönetsel öğelerden oluşan formal veya yasal boyuta göre değerlendirilmektedir (Mulgan, 2000). Kamusal faaliyetlerin çeşitliliğinin artması sonucu ortaya çıkmış olan bu hesap verebilirlik türü, aynı meslekte uzman kişilerin araştırma ve incelemesini içerir (Yıldırım, 2006).

1.1.2. Etkin Hesap Verme Sistemi İçin Gerekli Koşullar

Etkin hesap verme sorumlulukların ve görevlerin belirlenmesi, hedef performans ölçütlerinin açık olması, kapasiteler ve beklentiler arasında denge kurulması, raporların güvenilir olması ve gözden geçirme ile

düzeltilme mekanizmalarının rasyonel olması gibi kriterleri içermektedir. Hesap verme sorumluluğu düzenlemelerinde bu prensiplerin her biri ne kadar fazla yer alırsa uygulamada da hesap verme sorumluluğunun etkinliği o kadar yüksek olur (Çınar, 2014).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma deseni

Bu çalışmada kullanılan araştırma yöntemi, nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması olarak seçilmiştir. Durum çalışmaları öncelikle belirli bir durumu örneklendirmeyi ve bu duruma ilişkin bir açıklama sağlamayı amaçlamaktadır (Creswell, 2015). Belirli bir zaman ve yerde meydana gelen bir olay, olgu veya durum, gerekli tanımlamalar yapılırken kapsamlı bir şekilde incelenir. Olay, belirli bir anda ve yerde kendi sınırlı sistemine yerleştirilerek detaylıca incelenir (Denzin ve Lincoln, 2008). Başka bir ifade ile incelenen durum araştırmacı tarafından titiz bir analize ve yansımaya tabi tutulur (Creswell, 2015). Durum çalışmalarında gerçek vakaları içeren bir vaka çalışması formu, değerlendirme için çok önemli bir araçtır (Yin, 2006). Bu tasarıma yönelik belirlenen araç oldukça avantajlıdır çünkü araştırmacının vakaya olan ilgisi sonuçtan ziyade sürece dayanmaktadır ve doğrulama yerine keşifle ilgilenmektedir. Gelecekteki politikaları, programları, uygulamaları ve araştırmaları etkileme yeteneği durum çalışmalarının önemli bir yönüdür (Merriam, 2009). Araştırmacı, durumu çeşitli açılardan ele alarak sürece odaklanabilir. Nitel araştırmalarda olduğu gibi araştırmacı, bir vakayı doğrulamak yerine keşfedici bir yaklaşım benimser. Bu yaklaşım vakanın daha etkili bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olabilir (Yin, 2006).

2.2. Katılımcılar

Katılımcılar öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını ortaya koyabilmek için maksimum çeşitlilik örnekleme ile 2022/2023 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde bulunan kamu okullarında görevli öğretmenler arasından seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede örneklem, problemle ilgili aynı, değişken ve farklı durumları içerecek şekilde tanımlanır (Grix, 2010). Bu anlamda söz konusu olan bu çeşitliliği genelleme değil, aksine farklı durumlar arasında ortak veya ortak olgular olup olmadığını bulma ve bu çeşitliliğe göre diğer yönleri ele alma sorunudur (Marczyk ve ark., 2005). Maksimum çeşitlilik yöntemi, çalışılan olay veya olguyla ilgili çok sayıda farklılığı kapsayan anahtar temaları keşfetmeyi ve belirlemeyi amaçlar (Neuman, 2014).

Araştırma okul yöneticileri ve öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının karşılaştırmalı bir biçimde incelenmesi adına okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan bir çalışma grubu üzerinde yürütülmüştür. Katılımcıların belirlenirken araştırma yöntemine uygun olarak bir ilkokul bir ortaokul ve bir genel lisenin yöneticileri ve öğretmenleri çalışma grubuna dahil edilmiştir. Okul yöneticisi olarak okulda çalışan okul müdürü ve müdür yardımcıları kastedilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler tablo 1 de verilmiştir. Yönetici olan katılımcılar ilkokulda çalışıyorsa İY1, İY2 biçiminde, ortaokulda çalışıyorsa OY1, OY2 biçiminde, lise düzeyinde çalışıyorsa LY1, LY2 biçiminde, Öğretmenler ise ilkokullarda İÖ1, ortaokullarda OÖ1, liselerde LÖ1 biçiminde kodlanmıştır.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Görevi	Çalıştığı okul düzeyi	Katılımcı kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	
Okul Yöneticisi	İlkokul	İY1	Erkek	36	Lisans	
	İlkokul	İY2	Erkek	38	Lisans	
	İlkokul	İY3	Erkek	46	Lisans	
	Ortaokul	OY1	Kadın	38	Yüksek Lisans	
	Ortaokul	OY2	Erkek	48	Lisans	
	Ortaokul	OY3	Erkek	42	Yüksek Lisans	
	Ortaokul	OY4	Erkek	29	Lisans	
	Lise	LY1	Erkek	44	Lisans	
	Lise	LY2	Erkek	47	Lisans	
	Lise	LY3	Kadın	39	Yüksek Lisans	
	Lise	LY4	Erkek	52	Lisans	
	Öğretmen	İlkokul	İÖ1	Kadın	32	Lisans
		İlkokul	İÖ2	Kadın	36	Lisans
		İlkokul	İÖ3	Erkek	46	Lisans
İlkokul		İÖ4	Erkek	33	Yüksek Lisans	
Ortaokul		OÖ1	Erkek	49	Lisans	
Ortaokul		OÖ2	Erkek	49	Lisans	
Ortaokul		OÖ3	Kadın	41	Lisans	
Ortaokul		OÖ4	Erkek	26	Lisans	
Lise		LÖ1	Erkek	38	Yüksek Lisans	
Lise		LÖ2	Erkek	41	Lisans	
Lise		LÖ3	Kadın	32	Yüksek Lisans	
Lise		LÖ4	Erkek	52	Lisans	

3. BULGULAR

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin hesap verebilirlik kavramına yönelik bakış açıları elde edilen bulgulara göre yapılan görev gereği farklılık göstermezken, çalışılan okul türlerine göre farklılıklar barındırmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler hesap verebilirlik kavramından gerekli fakat mevcut şartlar altında gerçekleştirilmesi zor olarak bahsetmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilere göre örneğin LY1 kodlu okul yöneticisi hesap verebilirlik kavramının gerekliliği hakkında şunları söylemiştir;

Hesap verebilirlik bir okul yöneticisinin mutlaka sahip olması gereken bir özelliğidir. Ancak mevcut uygulamalar bu özelliğin kullanımının önüne geçiyor düşüncesindeyim. Çünkü okullarda çalışan öğretmenlere karşı hesap verebilir olduğunuz zaman bizim sistemimizde yönetici otoriteniz sorgulanabilir bir hal alıyor. Üst amirlere karşı ise zaten yasal olarak hesap verebilir olmanız gerekiyor. Kanunlara göre hareket eden her yönetici aslında hesap verebilir yöneticidir diyebiliriz.

Kavrama yönelik görüşlerini belirten bir başka okul yöneticisi olan OY2 kodlu katılımcı da benzer bir yaklaşımla kavramı ele almıştır. OY2 kodlu katılımcının kavrama ilişkin görüşleri de yasal zorunluluk halinde hesap verebilir olma yönündedir.

Ben görevim gereği yaptığım her işlemde amirim konumunda olanlara karşı hesap verebilir olmam gerekiyor. Bu kişi okul müdürü de olsa, ilçe milli eğitim müdürü de olsa fark etmiyor. Yaptığım işi düzgün bir biçimde yaparsam eğer hesap vermem de o derecede kolay olur. Aslında bana göre hesap verebilirlik alının ak olması gibidir.

Hesap verebilirliğin kademeler arasında kavramsal algılama açısından farklılığın olmadığını ortaya koyan bir diğer bulgu da ilkökul kademesinde görev yapan İY1 kodlu yöneticinin ifadelerine yansımaktadır. İY1 diğer yöneticiler gibi hesap verebilirliği kanuni açıdan ele alarak üst yönetime karşı yasal zorunluluk olarak görmüştür.

Yaptığım her işi savunabilmem, hata yaptığımda ise bunun sorumluluğu üstlenebilmek gerekmektedir. Bu açıdan hesap verebilirlik zorunlu bir durum gibidir. Yönetici görevi üstlenen herkes için geçerlidir diyebilirim aslında.

Hesap verebilirlik kavramı öğretmen olan katılımcılar için de benzer bir anlam taşımaktadır. Bu açıdan kavramın algılanış biçiminin gerçekleştirilen görev bağlamında farklılaşmadığı söylenebilir. Bu konu hakkında öğretmen katılımcılarda Öİ2 şunları söylemiştir;

Hesap verebilirlik bizim ülkemizde yasal bir zorunluluktur. Öğretmen olarak sınıfta yaptığım tüm faaliyetleri okul yöneticilerine, müfettişlere veya ailelere açıklayabilir olmam gerekir. Ama benim bu açıklamayı yapmam için ise birilerin bana nedenini sorması da gerekli diye düşünüyorum.

Kavram üst yöneticilere karşı yasal bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Gerek okul yöneticileri gerekse öğretmenler üst yönetime karşı yasal çerçevede hesap verebilir olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşım kademeler arasında ve çalışılan pozisyon açısından farklılık barındırmamaktadır. Ancak hem öğretmenler hem de yöneticiler alt kademelere karşı hesap verebilir olmayı yasal zorunluktan daha çok sorumluluk olarak görmektedir. Buna ilişkin yöneticilerden İY2 kodlu yönetici bu konuya yönelik “öğretmen ve öğrencilere karşı da hesap verebilir olmamız gerekiyor. Bu aslında onlara karşı sorumluluklarımızdan bir tanesi” ifadelerini kullanırken öğretmen katılımcılarda LÖ3 ise konuya yönelik şunları söylemiştir;

İşime duyduğum saygıdan dolayı muhatap öğrencimizdir. Öğrencilerimden kesinlikle sorumluyum. Bu hesap özel bir hesaptır. Yani yönetici tarafından fark edilmediğimizi, yakalanmadığımızı kesinlikle hissetmiyoruz. Alanımdaki öğrencilere maksimum katkıda bulunabilmeliyim. Bu anlamda bazen öğrenci eleştirilerine de başvuruyorum. Daha iyi bir sonuç alabilmek için fikirlerini sorarım.

Öğretmen ve öğrencilere yönelik hesap verebilirliğe ilişkin görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin neredeyse tamamı kavramı sorumluluk ekseninde ele almıştır. Konuya ilişkin OY4 ve LY3 kodlu katılımcı bu sorumluluğu vicdani olmanın ötesinde yasal bir çerçevede incelerken diğer yönetici katılımcılar ifadelerinde yasal yerine vicdani sorumluluğu kullanmıştır. Genel anlamda bakıldığında katılımcıların görev ve okul türü fark etmeksizin hesap verebilirlik kavramını hiyerarşik olarak altta bulunan kişilere karşı vicdani sorumluluk olarak gördükleri söylenebilir. Kavram yasal çerçevede çoğunlukla üst kademelere karşı ele alınmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise hesap verebilirlik hakkında çalışanların beklentilerini kapsamaktadır. Beklenti çerçevesinde kavram, kademeler arasında farklılık göstermezken yapılan görev açısından farklılıklar barındırmaktadır. Başka bir deyişle ilkokul, ortaokul ve lise de görev yapan yöneticilerin hesap verebilirlik kavramına yönelik beklentileri benzerlik göstermekle birlikte, bu yöneticilerin beklentileri kademelerde görev yapan öğretmenlerin beklentileri ile farklılıklar barındırmaktadır. Okul yöneticileri kendilerinin hesap verebilirlik açısından mevcut duruma göre daha rahat olarak değerlendirilmelerini ve yasal zorunlulukların azaltılmasını beklerken, öğretmenlerin ise kendilerine karşı hesap verebilir olmaları gerektiği vurgulamıştır. Bulguya yönelik OY3 kodlu yöneticinin ifadeleri şunlardır;

Ben bir okul yöneticisi olarak okuldaki tüm işleştenden sorumlu durumdayım. Ayrıca bu sorumluluğum gereği yapılan tüm şikayetlerle de ben uğraşıyorum. Hem kendi yaptığım işler hem de öğretmenlerin yaptığı işler hakkında ilçe müdürlerine ben hesap vermek zorundayım. Bu durum okula yeterince ilgimi vermeme zorlaştırıyor. En başta kafam rahat değil.

İY3 kodlu yönetici de durumu benzer bir biçimde algılayarak “Okul yöneticisi olarak okulun her şeyinden sorumlu olmak enerjimi yeterli biçimde dağıtmama engel oluyor. Eğer amirlerimin beklentisi az olsaydı verimli çalışmak daha kolay olurdu” diyerek görüş belirtmiştir. Aynı yöneticiler öğretmenlerin kendilerine karşı hesap verebilir olmaları ile ilgili olarak ise öğretmenlerin yaptıkları iş gereği sorumluluklarının fazla olduğunu, işin doğru biçimde yapılabilmesi için kendileri kadar kontrol edilebilir olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşıma ilişkin OY2 kodlu katılımcının ifadeleri şunlardır;

Ben okul müdürü olarak öğretmenlerin denetlenebilmesi gerektiğini düşünüyorum. Aslında bu denetim hesap sormak, açık aramak üzerine değil öğretmeni geliştirmek üzerine olmalı. Eğitimin temelinde öğretmenin kaliteli olması yatmaktadır. Bu nedenle öğretmenler planlarını, eğitim faaliyetlerini, projelerini gerçekleştirirken okul yöneticileri ile birlikte çalışabilmelidir.

Benzer bir görüş olarak LY3 kodlu katılımcı da “Öğretmenler okulda belirli bir planı okutmakla sorumludur. Aynı zamanda öğrencinin hem akademik hem davranış gelişiminden de öncelikli olarak öğretmen sorumludur. Bunun için yaptıkları faaliyetler hem tutarlı hem savunulabilir olmalıdır” diyerek öğretmenlerin hesap verebilir bir özellikte olması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin hesap verebilirlik kavramına bakış açıları ise yöneticilerden farklı özellikler barındırmaktadır. Bulgulara göre öğretmenler kademe farklılıkları olmaksızın okul yöneticilerinin hesap verebilir olması gerektiğini söylerken, kendilerinin de hesap verebilir olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler hesap verebilir olmayı hem üst yöneticilere hem de öğrencilere karşı olması gereken bir nitelik olarak tanımlamışlardır. Bu durumu LÖ3 kodlu katılımcı “Öğretmenler elbette hesap verebilir olmalıdır. Bu öğretmenlerin hem yasal hem vicdani sorumluluğu olarak görülmelidir” diyerek ifade ederken, farklı bir kademede görev yapan İÖ2 kodlu katılımcı da “Öğretmenin hesap verebilir olması öğrencilerine karşı bir sorumluluk olarak görülmelidir. Okul müdürlerinden öğretmen bir şey saklayamaz zaten. Sınıfta yaptıklarımız belli, ortaya koyduğumuz iş belli. Ama okul müdürleri kendi yaptıkları hakkında bizi bilgilendirmekte oldukça eksik kalıyorlar” diyerek okul müdürlerinin de hesap verebilir olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Genel anlamda öğretmenler ortaya koydukları çalışma performansı ile hesap verebilir bir statüye sahip olduklarını düşünmektedir. Yapılan görüşmeler tüm kademelerdeki öğretmenlerin mesleki olarak hesap verebilir olmaları gerekliliği inancına sahip olduklarını göstermektedir. Bulgulara göre öğretmenler hesap verebilir olmayı zorunluluk, sorumluluk, eşitlik, görev bilinci, etik, yüksek performans anahtar kelimeleri ile kodladıklarını göstermektedir. Aynı kavramsal inceleme sonucu okul yöneticilerinde hesap verebilirlik kavramı yasal zorunluluk, iş yükü, yüksek performans, güvensizlik anahtar kelimeleri ile kodlandığı ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise hesap verebilir olmanın çalışan performansına olan etkisi üzerinedir. Konuya ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri incelendiğinde hem görev biçimi hem de kademelere göre çalışanların hesap verebilir olmalarının performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Ancak katılımcıların bazıları hesap verebilirlik ve performans ilişkisini, stres düzeylerinde artışa neden olması durumunda düşük performans ile ilişkilendirmiştir. İÖ3 kodlu katılımcı bu durumu “Okul yöneticisi öğretmenin hesap verebilir olması adına öğretmenden sürekli farklı beklentilere girer, ondan sürekli farklı isteklerde bulunursa bu öğretmen üzerinde baskı yaratır” diyerek ifade ederken, yöneticilerin hesap verebilir olmasının performans etkisi üzerine OY4 kodlu katılımcı da “Hesap verebilir olmak için sürekli evrak düzenlemek benim diğer işlerime ayırmam gereken zamanı çalar” diyerek performans ile hesap verebilirliğin negatif ilişkisini vurgulamıştır. Konuya ilişkin farklı bir öğretmen görüşü de OÖ2 kodlu katılımcıya aittir.

Ben öğretmen olarak hesap verebilir bir donanıma sahipsem, bu benim için aslında bir avantajdır. Çünkü hesap verebilir olmak demek bana göre her şart ve duruma hazırlıklı olmak demektir. Bugün benim dersimi teftiş edecek bir müdür veya müfettiş herhangi bir eksik bulamazlar. Ben eksikliklerim olmaması için sürekli olarak hazırlıklı hareket edebilirim. Bu da benim ders performansımı etkiler. Aslında alnım açık demeye eş değer bu durum.

LÖ4 kodlu katılımcı ise bu durumu öğrenci öğretmen ilişkisi üzerinden ele almıştır. Buna göre öğretmenin öğrenciye karşı hesap verebilir olması gereklidir ve bu öğretmenin daha iyi ders işleyebileceğini göstermektedir. LÖ4 kodlu katılımcı bu durumu “*Öğretmen dediğin derse hazır gelmelidir. Öğretmenin derse hazır gelmesi öğrenciye karşı sorumluluğunu yerine getirdiği anlamını taşır. Aslında bir nevi öğrenciye hesap verebilmiş oluruz*” diyerek ifade etmiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da eğitim kurumlarında hesap verebilirliğin sağlanması için denetim yaklaşımının nasıl olması gerektiği hakkındadır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde gerçekleştirilen görevler arasında bir farklılığın söz konusu olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin denetlenme süreçlerinde kendilerinin aktif bir rol üstlenmesini beklerken, kendilerinin denetlenme sürecinde ise müfettişlerin görev alması gerektiğini belirtmiştir. Bu beklenti öğretmenler açısından farklılıklar barındırmaktadır. Elde edilen bulgular öğretmenlerin lise kademesinde hesap verebilirliğin sağlanması için denetleme mekanizmasının müfettişler tarafından tesis edilmesi gerektiğini belirtirken, ilkokul ve ortaokul kademelerinde okul müdürlerinin etkin bir rol oynaması gerektiği vurgulanmıştır. Konuyla ilgili olarak İÖ1 kodlu katılımcı “*Müfettişler denetim sürecinde öğretmenleri yeterince tanımadıkları için eskiden hep sorun oluyordu. Öğretmen teftiş günü hazır, modu yüksek olarak derste bulunmazsa işini iyi yapmadığı düşünülürdü. O yüzden okul müdürü yıl boyunca öğretmen performansını daha iyi gözlemleyebilir*” diyerek okul yönetiminin denetim sürecine dahil edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Benzer bir görüş de ortaokul kademesinde çalışan OÖ3 kodlu katılımcıya aittir. Katılımcı bu konu ile ilgili olarak “*Benim bir öğretmen olarak neyi iyi neyi eksik yaptığımı okul müdürüm daha iyi bilir. Bir saatlik müfettiş gözlemi bunun belirlenmesi için yeterli olmaz*” demiştir. Ancak tersi görüş sahibi olan LÖ3 kodlu katılımcı ise “*okul müdürlerinin özellikle lisede sınav performansını değerlendirmeye aldığını düşünüyorum. O yüzden bir müfettiş benim dersi nasıl işlediğime odaklanarak beni daha iyi değerlendirebilir*” diyerek lise düzeyinde öğretmenlerin denetiminin müfettişler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

4. TARTIŞMA

Araştırma sürecinde eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin hesap verebilirlik kavramına yönelik algıları birçok boyutta ele alınmış ve elde edilen bulgular ışığında betimlenmiştir. Araştırmadan elde edilen ilk bulgu hesap verebilirlik kavramının öğretmenler ve okul yöneticileri açısından önemli ve uygulanması gereken bir durum olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Çalışma grubuna ait tüm fark alanlarında bu gereklilik vurgulanmıştır. Okul yöneticileri hesap verebilirliği zorunlu bir hal olarak görürken, öğretmenler ise zorunluluk ile birlikte hesap verebilirliği sorumlu olma durumu ile ilişkilendirmişlerdir. Hesap verebilirliğin kavramsal incelemelerinde birçok araştırmacı tarafından sorumluluk ile birlikte ifade edildiği görülmektedir (Mulgan, 2000; Scott, 2000; Kantos, 2010). Hesap verebilirliğin zorunlu olarak görülmesi okulun amaçlarını yerine getirmesi açısından oldukça önemlidir ve maliyetine bakılmaksızın okullar denetlenmelidir (Ladd, 2012). Elde edilen bulgular bu açıdan incelendiğinde tutarlı bir görüntü oluşturmaktadır.

Bununla birlikte öğretmen ve okul yöneticilerinin hesap verebilirlik kavramı açısından beklentileri de önemli kabul edilmelidir. Elde edilen bulgular eğitim çalışanlarının beklentilerinin kademeler arasında farklılık göstermediğini, ancak görevin yapılışı ile farklılıklar barındırdığını ortaya koymuştur. Başka bir ifade ile eğitim yöneticileri ile öğretmenler hesap verebilirlik kavramından farklı şeyler beklemektedir. Bakioğlu ve Salduz (2014) da hesap verebilirlik uygulamaları arasında bazı değişkenler açısından farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca kavrama ilişkin farklı algılamaların ve beklentilerin bulunmasını Özdemir (2010), eğitim kurumlarında hesap verebilirlikle ilgili kriterlerin ve standartların açık, net bir biçimde belirlenmemiş olmasına bağlamaktadır. Meydana gelen farklılığın ortadan kaldırılabilmesi için eğitim kurumlarına uygun belirli standartlar geliştirilmeli ve eğitim kurumlarında gerçekleştirilecek değerlendirme bu standartlar çerçevesinde yapılmalıdır (Biricikoğlu, 2011).

Eğitim örgütleri insan ilişkilerinin yoğun bir biçimde yaşandığı kurumlardır. Böyle ortamlarda liderler, bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının farkına vararak bu ihtiyaçların karşılanması için çaba harcarlar. Bireylerde aynı zamanda bu ihtiyaçların karşılanması yönünde bir beklentiye sahiptir (Şişman, 2014). Hesap verebilirlik eğitim örgütleri açısından aynı zamanda yüksek performansı teşvik edici bir

nitelikte algılanmaktadır. Özgan'a (2011) göre hesap verebilir düzeye erişmiş ve şeffaflık ilkelerine sahip bir okulda öğretmenler yönetime güven duyarak yüksek motivasyona sahip olabilirler. Aynı zamanda öğretmenler böyle bir okul ortamında okula bağlılığını geliştirerek olumlu performans artışı sergileyebilirler. Tersine bir ortamda ise düşük performans, düşük motivasyon ve giderek azalan iş tatmini duygusu ile karşı karşıya kalan çalışanlar kuruma psikolojik ve ekonomik kayıplar yaşatabilir (Dive, 2008). Alan yazında yer alan bu çalışmalar ile elde edilen bulgular benzerlik göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında öğretmen ve yöneticilerin hesap verebilirlik uygulamaları sonucunda performans artışı yaşamaları anlaşılabilir bir durum olarak görülmektedir.

Eğitim kurumlarında hesap verebilirliğin sağlanabilmesi için denetim de önemli bir görev üstlenmektedir. Denetim mekanizmalarının işe koşulması durumunda okullar yatay, dikey ve yasal olarak hesap verebilir kurumlar haline dönüşebilir. Zaten Hacth (2013)'e göre hesap verebilirlik kavramı ile en fazla ilişkili olan kavramlar denetim ve şeffaflık olarak görülmektedir. Öyle ki bu kavramlar hesap verebilirliğin yerine kullanılmakta veya hesap verebilirliğin alt boyutu olarak kabul edilmektedir (Bülbül, 2011). Bu anlamda araştırma kapsamında katılımcılardan denetim ve hesap verebilirlik ilişkisi hakkında farklı bulgular elde edilmiştir. Alan yazında ise öğretmenlerin denetim beklentisi veya tercih ettikleri denetim sistemleri hakkında fikir birliği sağlamış değildir. Bakioğlu ve Sanduz (2014)'a göre öğretmenler ders denetimlerinin okul müdürlerinden çok farklı paydaşlarla birlikte yürütülmesi gerektiğini belirtmektedir. Koçak vd. (2012) ise öğretmenlerin dıştan denetimlerinin denetim süreçleri açısından yetersiz olduğunu ve bu tarz bir denetimin kırtasiye yükünü artırdığı için benimsenemediğini ifade etmiştir. Erdağ ve Karadağ (2017) ise öğretmenlerin hesap verebilir hale gelmesi için okul müdürlerinin denetimde aktif rol üstlenmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Erdağ (2013) ise yaklaşımdaki bu ve buna benzer farklılıkların okul türüne göre de farklı ele alındığını ve yapılan görev ile hesap verme zorunluluğunu hissetme düzeyleri arasında ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hesap verebilirlik kavramına ilişkin algıları betimlenmeye çalışılmış ve kavrama yönelik gerçekleştirilen görev ve görev yapılan kademe açısından farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Hesap verebilirliğin eğitim kurumları açısından oldukça önemli bir role sahip olması, kavramın okul yöneticileri ve öğretmenler açısından standardize edilmiş bir model çerçevesinde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda okulların her yönü ile hesap verebilir kurumlar haline getirilmeleri için bazı politikalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Farklı araştırmalarda bu ihtiyaç duyulan politikalar irdelenebilir ve politika yapıcılar için bir öneri programı oluşturulabilir. Bu araştırma ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim öğretim faaliyeti yürüten okul yöneticileri ve öğretmenler ile sınırlıdır. Araştırmanın farklı eğitim kurumları özelinde yapılması hesap verebilirliğin daha net betimlenmesinde fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aktan, C, Ağcakaya, S, Dileyici, D, (2004), "Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık" (Ed. A. Balcı vd.), *Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar*, 152-195 Seçkin Yayınları
- Aktan, C. C., ve Çoban, H. (2005). *Kamu Sektöründe İyi Yönetim İlkeleri. Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Seçkin Yayıncılık.
- Badavan, Y. (1996). The opinions of teachers, supervisors and directors about some propositions related to some supervisory roles and practices and some administrative matters. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 63-73.
- Bakioğlu, A., & Salduz, E. (2014). Öğretmenlerin hesap verebilirliklerini öğrencilerin akademik başarıları açısından değerlendirmeleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 13-29.
- Balcı A (2003) Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı, A. Balcı ve ark. (ed), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Baş, A. İ. (2001). *Belediye İktisadi Teşebbüsleri ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği* [Doctoral dissertation], Marmara Üniversitesi.
- Biricikoğlu, H. (2011). *Yerel Yönetimlerde Hesap Verebilirlik: Marmara Bölgesi Örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Biricikoğlu, H., ve Gülener, S. (2008). Hesap verebilirlik anlayışındaki değişim ve Türk Kamu Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 249, 203-224.

- Bovens, M. (2003), “*Public Accountability*”, Paper for the EGPA Annual Conference, Oeiras Portugal September 3-6, Presented in Workshop 8 (Ethics and Integrity of Governance).
- Bülbül, M. (2011). *Türk Milli Eğitim Sisteminde Hesap Verebilirlik*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Çiğerci, İ. (2007). *Kamu Mali Yönetiminde Hesap Verme Sorumluluğu ve İç Denetim*. [Yüksek Lisans Tezi], Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Creswell, J. W. (2015). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Çınar, F. (2014). *Şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin özel ve kamu hastanelerinde uygulanabilirliğinin kurumsal performans üzerine etkisi*. [Doktora Tezi]. Ankara Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Denzin, N. K., & Lincoln Y. S. (2008). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Dive, B. (2008). *The Accountable Leader: Developing Effective Leadership Through Managerial Accountability*, London: Kogan Page Limited.
- Erdağ, C. (2013). *Okullarda Hesap Verebilirlik Politikaları: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması*. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdağ, C., & Karadağ, E. (2017). Öğretmenler ve okul müdürleri perspektifinden okul hesap verebilirliği politikaları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 459-496
- Figlio, D. ve Loeb, S. (2011). School Accountability. In E. A. Hanushek, S. Machin, ve L. Woessmann (Eds.), *Handbook of the Economics of Education*, Vol. 3, San Diego, CA: North Holland, pp. 383-423.
- Göker, S. D., ve Gündüz, Y. (2017). Eğitim denetimi sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Grix, J. (2010). *The Foundations Of Research*. Palgrave Macmillan
- Gül, S. K. (2008). Kamu yönetiminde ve güvenlik hizmetlerinde hesap verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(4), 71-94.
- Hatch, T. (2013). Beneath the surface of accountability: Answerability, responsibility and capacity-building in recent education reforms in Norway. *Journal of Educational Change*, 14, 113-138.
- Kalkan, A., ve Alparşlan, A. M. (2009). Şeffaflık, iletişim ve hesap verebilirliğin yerel yönetim başarılarına etkileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 25-40.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-128.
- Kantos, Z. (2010). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kamu ve Özel İlköğretim Okulları İçin Bir Hesap Verebilirlik Modeli*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, E., Turan, S., & Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (5), 117-148.
- Ladd, H. F. (2012). School accountability: To what ends and with what effects. In *Keynote address for Conference on Improving Education through Accountability and Evaluation: Lessons from Around the World, Rome, Italy*. Retrieved March (Vol. 15, p. 2013).
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials Of Research Design and Methodology*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mulgan, R. (2000). “Accountability”: An ever-expanding concept?. *Public Administration*, 78(3), 555-573.
- Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches (Seventh Ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.

- Özdemir, S. (2010). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı, Eğilimleri ve Sorunları. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. Baskı) içinde (s.1-47). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgan, H. (2011). Organizational transparency in schools: Effects and obstacles. *The New Educational Review*, 25(3), 116-127.
- Polat, N. (2003) Saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve denetimin etkinliği, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 49-71
- Reeves, D. B. (2004). Accountability for learning: How teachers and school leaders can take charge. Alexandria, VA. *Association for Supervision and Curriculum Development*.
- Samsun, N. (2003). Hesap verebilirlik ve iyi yönetim. İyi Yönetişimin Temel Unsurları. Ankara: TC Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, 18-33
- Sato, E. ve Rabinowitz, S.N. (2010). *Evaluation And Accountability*. In P. Peterson, E. Baker and B. McGaw (Eds.), *International encyclopedia of education*, (3rd ed.), Oxford, England: Elsevier, pp. 600-606
- Schacter, M., (2005). “A Framework for Evaluating Institutions of Accountability”, *Fiscal Management*, Ed.: A, Shah, World Bank, Washington DC
- Scott, C. (2000). Accountability in the regulatory state. *Journal of Law and Society*, 27(1), 38- 60.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği* (5. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, M. (2006). *Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (1980 sonrası Türkiye örneği)*. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: Are the methods genuinely integrated or merely parallel? *Research in the Schools*, 13 (1), 41- 47.
- Yörüker, S. (2001). İrlanda Kamu İdaresinde Yönetişim ve Hesap Verme Sorumluluğu,s.1-31, İrlanda Kamu Yönetimi Araştırma Enstitüsü'nce hazırlanan Eserin Adresi:<http://www.irlgov.ie/cpmn>
- Yörüker, S., Karabeyli L., Kaya S., Özeren B. (2003). Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Ankara: Sayıştay, Dizi:28.
- Yüksel, Ü. (2019). *Ulusal Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verilebilirlik ve Mali Denetim*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.