

Kocaeli Üniversitesi

Eğitim Dergisi

E-ISSN: 2636-8846

2018 | Cilt 1 | Sayı 2

Sayfa: 107-134



**Kocaeli University
Journal of Education**

E-ISSN: 2636-8846

2018 | Volume 1 | Issue 2

Page: 107-134

**Okul Müdürlerinin Eşitlik ve Hesapverebilirlik
Görüşlerinin İncelenmesi**

**Examination of Equality and Accountability Opinions
of School Principals**

Münevver ÇETİN

Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, mcetin@marmara.edu.tr

Mesut DEMİRBİLEK

Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, demirbilekmesut@gmail.com

Bu çalışma 1-4 Kasım 2018 tarihinde Antalya'da düzenlenen 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Gönderim Tarihi	Düzeltilme Tarihi	Kabul Tarihi
<i>04 Aralık 2018</i>	<i>15 Aralık 2018</i>	<i>17 Aralık 2018</i>

Önerilen Atıf

Recommended Citation

Çetin, M., & Demirbilek, M. (2018). Okul Müdürlerinin eşitlik ve hesapverebilirlik görüşlerinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 1(2), 107-134. <http://dx.doi.org/>

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin eşitlik ve hesapverebilirlik görüşlerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle yürütülmüş olan bu çalışmanın verileri, yüz yüze görüşme yoluyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul ili Çekmeköy, Sancaktepe, Ümraniye, Kartal ilçelerinde bulunan farklı okul türlerinde görev yapan 15 okul müdürü ile görüşülmüştür. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri doğrultusunda kodlanarak temalar altında toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin büyük çoğunluğu üst yönetim kademelerine, öğrenci velilerine ve öğretmenlere çeşitli ortamlarda ve çeşitli yöntemlerle hesap vermektedirler. Bununla birlikte okul müdürlerinin büyük çoğunluğu mali, akademik başarı ve eğitim öğretim alanında hesap verdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, üst yönetim kademelerinin hesap vermemesinin, çeşitli şikâyet hatlarının, mevzuat ve yönetmeliklerin yetersiz olmasının, okulların mali durumlarının farklı olmasının hesap vermede eşitsizliğe neden olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda sadece okul yöneticileri ve öğretmenlerin hesap vermesinin, okulların çevre şartlarının farklı olmasının, fiziki donanımsal yetersizliklerin, öğretmen niteliği ve performansındaki farklılıkların okul ve okul yönetimi açısından hesap vermede eşitsizlik yarattığını belirtmişlerdir. Türkiye bağlamında denetimsel süreçlerin yoğun ve katı uygulanması, hiyerarşik düzenlemelerin ve anlayışların baskın olması sebebiyle daha çok üst yönetim birimlerine hesap verilmesi, ülkemiz açısından yapısal ve kültürel sürecin hesapverebilirliğe yansımaları olarak düşünülebilir. Bununla birlikte okulların çevre şartlarının, veli-öğrenci sosyo ekonomik durumlarının, okulların fiziksel, donanımsal, mali ve personel özellikleri, nitelikleri, farklılıkları ve eksikliklerinin hesapverebilirlikte dikkate alınmaması da eğitim kurumlarının adaletli bir çerçevede hesap vermelerini zorlaştırmaktadır. Bu doğrultuda ülkemiz eğitim sistemi açısından eşitlik temelinde bir hesapverebilirlik mevzuatı alt yapısının oluşturulması yararlı olacaktır.

Anahtar Sözcükler: Eğitimde eşitlik, Hesapverebilirlik, Okul müdürleri.

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the opinions of equality and accountability of school principals in public schools. The data of this study, which was carried out with a phenomenological design from qualitative research methods, was obtained using a semi-structured interview form through face-to-face interview. Within the scope of the research, 15 school principals working in different school types in the provinces of Çekmeköy, Sancaktepe, Ümraniye and Kartal in Istanbul were interviewed. The data obtained as a result of the interviews were coded in the direction of qualitative research methods and collected under the themes and subjected to content analysis. According to research findings, it has been determined that the vast majority of the school principals account for the senior management levels, the student and the parents and teachers in various environment and in various ways. However, it has been determined that the vast majority of school principals account for financial, academic achievement, and education and training. It has also been found out that, according to the opinions of school principals, senior management levels do not account; various complaint lines, legislation and regulations are insufficient; the financial situation of schools is different, only school administrators and teachers have to account; schools have different environmental conditions, physical deficiencies, teacher quality and performance, socio-economic conditions of families and students; accountability turns into punishment. According to the school principals, all those factors create inequality in terms of accountability. Because of the intensive and strict implementation of supervisory processes in the context of our country, hierarchical arrangements and understanding are predominant, giving more account to top management units can be considered as a reflection of the structural and cultural process accountability in terms of our country. In this respect, it will be useful to establish an accountability legislation sub-structure on the basis of equality in terms of our country's education system.

Keywords: Accountability, Equality in education, School principals.

GİRİŞ

Hesapverebilirlik etik bir kavram olup doğru davranışla ilgilidir, kişi ve kuruluşların diğer kişi ve kuruluşlara karşı yaptıkları eylemlerin sorumlulukları ile ilgilidir. Bovens (2005)'e göre hesapverebilirlik, kişinin yürüttüğü işleri veya davranışları başka bazı önemli kişilere haklı çıkarmak ve açıklama zorunluluğu hissettiği sosyal bir ilişkidir (akt. Levitt, Janta ve Wegrich, 2008, s.2). Bir başka deyişle hesapverebilirlik, işin, üzerinde mutabık kalınan kurallara ve standartlara uygun olarak gerçekleştirildiğini göstermek veya performans sonuçları hakkında doğru ve düzenli bir şekilde rapor vermek yükümlülüğüdür (OECD, 2010, s.15). Hesapverebilirlik, aktörlerin sorumluluklarını yerine getirmesine ve hedeflere ulaşmasına yardımcı olmayı amaçlayan bir süreçtir. Bireyler veya kurumlar yasal, siyasi, sosyal veya ahlaki gerekçeler temelinde açıkça tanımlanmış sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerini açıklamakla yükümlüdürler (UNESCO, 2017, s.12). Kamu tarafından yönetilen hizmetlerde, örgütsel veya bürokratik hesap verebilirlik, en yaygın görülen hesapverebilirlik biçimidir. Üst düzey yöneticiler tarafından hiyerarşik ilişkiler yoluyla uygulanan organizasyonel hesap verebilirlik, kamu hizmeti hedefleri de dâhil olmak üzere bazı açık kural veya standartlara uyum sağlamak zorundadır (Levitt, Janta ve Wegrich, 2008, s.8-9). Türkiye'de de özellikle 9. Kalkınma planı doğrultusunda belirlenen vizyon doğrultusunda temel ilkelerden biri olarak kamusal hizmet sunumunda; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik ve vatandaş memnuniyeti esas alınmış ve bu doğrultuda hedefler belirlenmiştir. Yine kamu harcamalarında etkinliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlayan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu hayata geçirilmiştir (DPT, 2006, s.3).

Eğitimde eşitlik, her çocuğun okullara eşit erişimi olması, her bir çocuk için eşit fonların harcanması gerektiği ve çeşitli faktörlerin (sınıf, ırk, cinsiyet veya dini köken gibi) herhangi bir eşitsiz sonucun açıklanmasında etkili olmaması ya da her çocuğun eşit düzeyde eğitim başarısına sahip olması anlamına gelmektedir. Eğitimde eşitliğe önem vermenin nedenleri konusunda iki gerçek vardır. Birincisi, eğitim, karmaşık bir kaynak setini kullanmaya dayanan ve öğrencinin eğitime yatkın olup olmamasına bakılmaksızın bu kaynakları avantajlı kılmaya zorlayan toplumsal olarak yapılandırılmış bir süreçtir. İkincisi ise eğitimin emek piyasası ve diğer rekabetler bağlamında araçsal olarak değerli olmasıdır (Brighouse, 2014, s.785-786). OECD ülkeleri arasında en yüksek performans gösteren eğitim sistemleri, kaliteyi eşitlik ile birleştiren eğitim sistemleridir. OECD ülkelerinde her beş öğrenciden biri bugünün toplumlarındaki fonksiyonlar için temel asgari beceri düzeyine ulaşamamaktadır. Düşük sosyoekonomik geçmişten gelen öğrencilerin kişisel ve sosyal koşulları, onların eğitimsel potansiyellerini başarmada iki kat daha fazla düşük performansa sahip olma olasılığını arttırmaktadır. Dezavantajlı öğrencilere daha yüksek oranlarda sahip olan okullar, eğitim sistemlerini bir bütün olarak etkileyen, performansı düşürecek zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Okul liderleri ve öğretmenler ve okul çevresi sıklıkla en dezavantajlı öğrenciler için kaliteli bir öğrenim deneyimi sunmadığı için, performansı düşük dezavantajlı okullar, genellikle iç kapasiteyi kullanamamakta veya gelişim desteğinden yoksun kalmaktadırlar (OECD, 2012, 9-12). Isbister (2001), sosyal adaletin önemli bir bileşenin eşitlik olduğunu vurgulamıştır. Eşitlik, sosyal adaletin merkezinde; kaynaklara eşit erişim, insanlara arzulanan hedeflerini gerçekleştirmek için eşit fırsatlar sağlar (akt. Knoepfel, First, Sala ve Ordu, 2014, s. 814)

Adaletsiz politikalar, programlar, uygulamalar ya da durumlar, eğitim performansında, sonuçlarda eşitliğin azalmasına katkıda bulunduğu çeşitli durumlar vardır. Bunlar; (1) toplumsal eşitsizlik, (2) sosyo ekonomik eşitsizlik, (3) kültürel eşitsizlik, (4) ailesel eşitsizlik, (5) programdan kaynaklı eşitsizlik, (6) personel istihdamında eşitsizlik, (7) öğretimsel eşitsizlik, (8) değerlendirme eşitsizliği ve (9) dilsel eşitsizliktir (The Glossary of Education Reform, 2018). Eğitimde kaydedilen güçlü ilerlemelere rağmen birçok dünya ülkesinde eğitimin küresel hedeflerine ulaşmasını engelleyen çeşitli eşitsizlikler bulunmaktadır. Örneğin Sahra-altı Afrika'da birkaç yıl sonra çocuklar okuyamamakta, Çin'de cinsiyet ayrımının üzerine bir de sınav baskısının olması, Almanya'da istihdam üzerine eğitime aşırı odaklanması, Pakistan'da yerinden yönetimin,

yetersiz finansmana sahip kırsal okullarda zorluklar yaratması, Paraguay'da düşük kaliteli özel üniversitelerin hızla artması, özellikle Suriye başta olmak üzere mülteci çocukların şiddetli bir şekilde sınırlanan eğitim fırsatları ve zorlukları bunlardan birkaçıdır. Bu nedenle eğitim zorluklarıyla karşı karşıya kalan kamuoyu, kimlerin sorumlu olduğunu bilmek ister ve politika yapıcılar da bu nedenle acil çözüm ararlar. Sistemler başarısız olduğunda, insanlar birisinin sorumlu tutulmasını ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayacak mekanizmaların kurulmasını istemektedirler (UNESCO, 2017, s.12).

Hesapverebilirlik, sınıfta, içerikler etrafında öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkilerle başlar. Hesapverebilirlik disiplini, okulların otoritesini ve meşruluğunu, ayrıca kamu kurumları olarak onlara olan güveni güçlendirebilir veya otoritelerini, meşruiyetlerini ve güvenlerini bozabilir ve zayıflatabilir (Elmore, 2003, s.27). Okullarda yetki ve sorumluluk sınırları okulun içinde yer alırken, hesapverebilirlik, okul müdürlerinin beklentileri ayarlaması ve rapor etmesi gerektiği dış etkenleri içermektedir (Milligan, 2015' den akt. Grinshtain, Gibton, 2018, s.4). Okul liderleri, resmi hesap verebilirlik rejimlerinin ötesine geçen sorumluluklara sahiptir. Bu sorumluluklar, misyon ifadelerinde, stratejik planlarda, müfredat ve pedagoji programlarında ifade edilen değerlerin, felsefelerin ve ilkelerin okul uygulamalarının günlük gerçekliğinde sahnelenmesini sağlamaktadır. Okul liderlerinin, yaptıkları iş itibarıyla daha riskli sonuçları olması ve daha fazla performans odaklı olmaları gerektiğinden, sosyal adalet ve eşitlik gibi ilke ve değerlere katılım fırsatları azalmaktadır (Perry, William, 2007, s.40). Ball (2016), okul müdürlerinin daha çok idari işlere zaman ayırmaları nedeniyle bürokratik hesapverebilirlik üzerinde yoğunlaşmak zorunda kaldıklarını ve bu anlamda yapmaları gereken işler ile bürokratik hesapverebilirlik temelli görevler arasında gerilim yaşadıklarını belirtmektedir. Yine teknolojinin gelişimiyle birlikte haftada yedi gün yirmi dört saat okul liderlerine ulaşılma beklentisi, okul liderlerinin ailelerine ve kendilerine zaman ayırma süresini kısaltmakta ve gerilim yaratmaktadır. Aynı zamanda artan hesapverebilirlik, okul müdürlerinin mesleki becerilerini tamamlama ve artırma beklentilerini de etkilemekte ve bu yönüyle iş yoğunluklarını arttırmaktadır. Yine okul müdürleri, hesapverebilirlik uygulamalarında, resmi politika temelli bileşenlerinin beklentilerini karşılamak ile daha az resmi olan ancak aynı derecede önemli ve değerli olan beklentileri karşılamak arasında kopukluk yaşamaktadırlar. Okul müdürleri, bu farklı hesap verebilirlik biçimlerini yönetmek için birçok öncelikleri değiştirmektedirler (s. 96-102).

Amerika'da The Interstate Leaders Licensure Consortium (Eyaletler Arası Liderler Lisans Konsorsiyumu) (ISLLC) okul müdürlerinin hesapverebilirlik alanlarını ve standartlarını şu şekilde belirlemiştir; (1) okul topluluğu tarafından paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, eklemlenmesi, uygulanması ve yönetimini kolaylaştırmak, (2) öğrencilerin öğrenmesi ve personelin mesleki gelişimi için uygun bir okul kültürünü ve öğretim programını savunmak, oluşturmak ve sürdürmek, (3) güvenli, etkili öğrenme ortamı için organizasyonun, uygulamaların ve kaynakların yönetimini sağlamak, (4) aileler ve toplum üyeleri ile işbirliği yapmak, çeşitli topluluk çıkar ve ihtiyaçlarına cevap vermek ve topluluk kaynaklarını harekete geçirmek, (5) dürüstlük, adalet ve etik bir tavırla hareket etmek, (6) daha büyük siyasi, sosyal, ekonomik, hukuki ve kültürel bağlamı anlamak, etkilemek ve cevap vermek (Normore, 2004, s.69).

Hesapverebilirlik uygulamaları sürecinde okulların sıralanması, performanslarının karşılaştırılması, yaptırımların uygulanması, farklı niteliklere sahip olan okulların aynı koşullarda değerlendirilmesi ve süreç sonunda ödül ve cezalandırmaların olması eğitimciler açısından eşitlik algısının zedelenmesine neden olmaktadır (Mintrop, 2003, s.5-10). Reeves (2004)'e göre birçok eğitimci için hesap verebilirlik kirli bir sözcük haline gelmiştir ve dünyada hemen hemen her okulda hesapverebilirlik, test skorları ayinine dönüşmüştür ve sınıfların, okulların veya sistemlerin ortalamaları olarak rapor edilen test puanlarından öğretmenleri sorumlu tutmanın tek yolu olmuştur (s.6).

Son yıllarda eğitimsel girdi ve süreçlere odaklanmaktan ziyade ölçülebilir çıktılara odaklanılmaktadır. Okullarda odaklanılan unsurun yön değiştirmesi ayrıca kamu okullarının

bazı kritik amaçlarının görmezden gelinmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Örneğin kolayca ulaşılamayan, demokratik toplumda katılımı sağlama, sosyal adaleti sürdürmek ve oluşturmak gibi unsurlar görmezden gelinmektedir. Ayrıca, öğrencilerin nitelikli öğretmenler, kitaplar, yüksek kaliteli eğitim materyalleri, tesisler ve güvenli okullar gibi temel eğitim araçları ve kaynakların göz ardı edilmesi riski ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, politikacılar ve devlet görevlileri, bu gerekli koşulları sağlamaktan sorumlu tutulmalıdır. Okul düzeyinin üstünde kimseler için hesap verme sorumluluğunun bulunmaması son derece eşitsiz bir durum oluşturabilmektedir (Oakes, Blasi ve Rogers, 2005; Soder 2005).

Oakes, Blasi ve Rogers (2005)'e göre hesap verebilirlik sistemi, maalesef diğer aktörlerin rolü çok kritik önemde olsa bile bu aktörlerin hesap verebilmelerine karşı kördür. Öğretmenlere ve müdürlere odaklanan bir hesap verebilirlik, ancak öğretmenlerin ve müdürlerin kaynak kapasitelerinin yüksek seviyeye çıkarılması durumunda uygulanabilir (s. 89-90). Bae (2018)'e göre öğrenci öğrenmesi ile hesapverebilirlik arasındaki boşluğu doldurmanın yolu öğrenmenin farklı perspektiflerini yansıtan çok sayıda ölçüm kullanmaktır. Farklı perspektiflerden yapılacak olan bu çoklu değerlendirmeler, okul kalitesi hakkında paydaşların geçerli sonuçlar elde etmesine yardım edecektir. Bununla birlikte altyapı, bilgi ve teknolojinin (örneğin, veri panoları) kullanımını gerektiren hesap verebilirlik sistemlerini tam olarak uygulamak için gerekli olan beceriler açısından kaynaklara erişim hakkının eşit olduğu varsayılmaktadır, fakat araştırmalar kaynaklara erişimin farklı düzeylerde olmasının hesapverebilirlikte eşitsizlik sorunlarına yol açtığını göstermiştir (akt. Gil ve Kim, 2018, s.1).

Erdağ (2013), okullar üzerindeki bürokrasiden kaynaklı olan performans odaklı hesap verme baskısının, okulların iklimini bozduğunu, yaptırıma yönelik uygulamaların okul yöneticileri ve öğretmenleri rahatsız ettiğini, okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul içi paydaşlardan gelen baskıyı ve bu yönde gelebilecek yaptırımları kabul ettiğini fakat okul dışı paydaşlardan gelecek olan baskıyı ise kabullenmediklerini belirtmektedir (s.164-167). Valencia, Valenzuela, Sloan ve Foley (2004)'e göre hesapverebilirlik sistemleri, eşitliğe zarar vermektedir ve ihtiyaç duyulan şeyin üçlü hesapverebilirlik modeli olduğunu iddia etmişlerdir. Bunlar: (1) girdi (kaynakların yeterliliği), (2) süreç (eğitimin kalitesi) ve (3) çıktı (test veya diğer göstergelerle ölçülen öğrenmeler)'dir. Bunlar arasındaki değerlendirmenin odak noktası üçü arasında dağılmalıdır ve diğer ikisi dikkate alınmadan üçünün hiçbirinin kullanılmayacağını belirtmişlerdir (s.36).

Hesapverebilirlik, sadece mali boyutları ön planda olan kurum ve kuruluşların değil aynı zamanda özellikle son yıllarda eğitimin de konusu olmuştur. Temel çıktıları toplumun ihtiyaç duyduğu bireyleri yetiştirmek ve bireylere ihtiyaç duydukları becerileri ve ortamı yaratmak olan eğitimin paydaşları, bu anlamda hesap verebilir olmalıdırlar. Ülkemizde okul paydaşlarının ve sorumluluk taşıyan karar vericilerin ve yürütücülerin eğitim ve öğretim süreci ve sonuçları ile ilgili olarak ölçütlere dayalı kanıtlar sunmaları yönünde mevzuatsal çerçeve bulunmamakta, daha çok okulların ve bireylerin insiyatifleri doğrultusunda standartları olmayan bir süreç şeklinde ilerlemektedir. Bu doğrultuda okul bazında karar verici niteliğe sahip olan okul müdürlerinin hesapverebilirlik uygulamaları ile ilgili görüşlerini almak ve eşitlik bağlamında değerlendirmek araştırmamız açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmada, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin eşitlik ve hesapverebilirlik görüşlerini incelemek amaçlanmıştır

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseni ile yürütülmüştür. Fenomenoloji deseni, farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.72).

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemleri arasında yer alan "maksimum çeşitlilik" örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç,

görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak ve çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.108-109). Çalışma grubunun çeşitliliğini sağlamak için farklı okul türlerinde görev yapan okul müdürleri tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında, İstanbul İli Anadolu yakasında bulunan Çekmeköy, Sancaktepe, Ümraniye, Kartal ilçelerinde devlete ait farklı okul türlerinde (İlkokul, Ortaokul, Çok Programlı Lise, Meslek Lisesi) görev yapan toplam 15 okul müdürü ile görüşülmüştür. Devlete ait farklı okul türlerine göre çalışma grubunu oluşturan dağılım şu şekildedir:

Tablo 1: Okul yöneticilerinin demografik özellikleri

Katılımcı Kodu	Okul Türü	Yaş	Yöneticilik Kıdem Yılı	Eğitim Durumu	Öğrenci Mevcudu	Öğretmen Mevcudu
M1	Ortaokul	49	20	Yük. Lisans	1200	50
M2	Mes. Lisesi	41	10	Lisans	860	59
M3	Ortaokul	43	17	Yük. Lisans	1300	55
M4	Mes. Lisesi	40	12	Yük. Lisans	602	34
M5	Mes. Lisesi	53	20	Yük. Lisans	975	80
M6	İlkokul-Ortaokul	42	13	Yük. Lisans	950	35
M7	Mes. Lisesi	39	11	Yük. Lisans	815	45
M8	İlkokul	42	12	Yük. Lisans	690	35
M9	İlkokul	43	20	Yük. Lisans	1750	70
M10	Çok Programlı Lise	52	15	Yük. Lisans	400	27
M11	İlkokul-Ortaokul	54	30	Lisans	2200	98
M12	İmam Hatip Ortaokulu	53	22	Lisans	1000	55
M13	İlkokul	33	3,5	Yük. Lisans	980	45
M14	İlkokul	46	8	Yük. Lisans	1380	57
M15	Ortaokul	44	9	Yük. Lisans	693	42

Tablo 1’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin 3’ü ortaokul, 4’ü meslek lisesi, 4’ü ilkokul, 2’si ilkokul-ortaokul, 1’i çok programlı lise ve 1’i de imam hatip ortaokulunda görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin yaşları 33-54 arasında değişmekte olup büyük çoğunluğu 10 yıl (12/15) ve üzeri yöneticilik kıdemine sahiptir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise 3’ü Lisans, 12’si Yüksek Lisans mezunudur; öğrenci mevcutlarına bakıldığında 6’sı 1000 ve üzeri öğrencisi olan okullarda 9’u ise 1000’in altında öğrencisi olan okullarda çalışmaktadır; öğretmen mevcutlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğu (11/15) 40 ve üzeri öğretmeni olan okullarda çalışmaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Fenomenolojik araştırmalarda başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.74). Bu amaçla araştırmanın içeriğini oluşturan verilerin toplanması amacıyla görüşme tekniği kullanılmış ve veriler, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin eşitlik ve hesapverebilirlik ile ilgili görüşlerini incelemek amacıyla ilgili literatür taranarak hazırlanan ve 7 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde ne yapılandırılmış görüşmeler kadar katılımcının hareket özgürlüğü sınırlanır ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar katılımcıya yüksek hareket özgürlüğü sağlar. Yarı yapılandırılmış görüşme bu iki uç arasında yapılan görüşme türüdür (Karasar, 2012, s.167-168). Görüşme formundaki açık uçlu soruların belirlenen amaca uygun nitelik ve kapsamda olup olmadığını belirlemek amacıyla 2 öğretim üyesinden görüş alınmış ve pilot uygulama yapılarak belirlenen eksiklikler giderilmiştir. Pilot uygulama sonrası elde edilen sonuçların tutarlı olduğu görülmüştür. Görüşme formuna son hali verildikten sonra araştırma kapsamındaki katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin görüşmeler, 2018 Mart-Nisan-Mayıs aylarında yapılmıştır. Görüşme yüz yüze gerçekleştirilmiş olup görüşme sırasında

katılımcı, görüşme ile ilgili olarak bilgilendirilmiş veri kaybını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşme formunda katılımcılara yöneltilen sorular şu şekildedir;

1. Okul yöneticisi olarak görevleriniz nelerdir?
2. Okul yöneticisi olarak genellikle kimlere (paydaşlar, kişi, kurum vb.) hesap vermektensiniz?
3. Bu paydaş ve kurumlara genellikle hangi boyut ve alanla ilgili hesap vermektensiniz ve uygulamalarınız nelerdir?
4. Sizce bir eğitim kurumunda kimler hesap vermelidir?
5. Hesap vermede okul yönetimlerinin karşılaştıkları sorunlar, olumsuzluklar var mıdır, bunlar nelerdir?
6. Eğitim iş kolunda hesapverebilirlikle ilgili olarak ne tür uygulamalar, sorunlar eşitsizlik yaratmaktadır, açıklayabilir misiniz?
7. Milli Eğitim Bakanlığının mevzuatı ve yönetmelikleri bağlamında hesapverebilirlikle ilgili olarak neler düşünüyorsunuz, açıklayabilir misiniz?

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve verilere ulaşmaktır. Veriler daha derin bir işleme tabi tutulur. İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlenerek yorumlanır. Ayrıca içerik analizinde fikir, konu ve kavramları belirtmek üzere alıntılara da yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227). Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları dinlendikten sonra yazıya aktarılmış, Nvivo 11.0 programı ile kodlar oluşturulmuş ve görüşler temalar altında analize tabi tutulmuştur. Aynı zamanda analizlerin, bulguların ve alıntılarının ifade edilmesinde görüşülen yöneticilere birer kod numarası verilerek (M1, M2....) açıklamalar yapılmıştır.

BULGULAR

Devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin eşitlik ve hesapverebilirlik görüşlerini incelemek amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda üç ana tema belirlenmiştir. Bu temalar;

1. Okul müdürlerinin hesap verdikleri kişi ve kurumlar
2. Okul müdürlerinin hesap verdikleri alanlar
3. Hesapverebilirlikte eşitsizlik yaratan durumlar

Okul Müdürlerinin Hesap Verdikleri Kişi ve Kurumlar

Hesap verilen kişi ve kurumlara ilişkin okul müdürlerinin ifade ettikleri görüşler doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Hesap verilen kişi ve kurumlara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri

Tema	Kod	f
Hesap verilen kişi ve kurumlar	Üst yönetime	13
	Öğrenci velilerine	13
	Öğretmenlere	11
	Vicdani süreçlerine	6
	Herkese	6
	Öğrencilere	5
	Denetmenlere (müfettişlere)	4

Üst yönetime

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=13), resmi mevzuat çerçevesinde ve çeşitli resmi ortamlarda ve sistemlerle daha çok üst yönetime (ilçe, il mem, bakanlık gibi) hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Benim ilk hesap verebileceğim ilk birim olarak ilçe milli eğitim müdürü vardır. Bunu bakanlığa kadar götürebiliriz. Üst yönetime de hesap verirken de öğrenci devam devamsızlığı, öğrenci başarısı noktasında, veli memnuniyeti noktasında, fiziki anlamda nitelik yönünden iyileştirme, öğretmen performansı noktasında hepsiyle ilgili değişik zamanlarda ve ortamlarda üst yönetime hesap veriyoruz. Talep ediyorlar ya da eğitim denetçileri vasıtasıyla bir şekilde bunlar sorgulanıyor. Biz de istatistik olarak somut bir şekilde göstermek zorundayız işte bu kadardı şu kadar oldu gibi. Değişik şekillerde üst yönetime hesap veriyoruz. Genellikle üst yönetime eğitim bölgesi müdürler kurulu oluyor, müdürler kurulu oluyor bu tür ortamlarda bazen isteniyor istendiği zaman yanımızda götürüyoruz. Hangi alanla ilgili sorguluyorlarsa ya da hangi alanla ilgili istiyorlarsa hangi yönden hesap vermemizi istiyorlarsa götürüp sunuyoruz. Süreç içerisinde de yazılı olarak üst yazılarla hesap veriyoruz” (M7).

“Daha çok hiyerarşik yapımız içerisinde bulunan bağlı bulunduğumuz müdürlük ve bakanlığa hesap veriyoruz. ...bunlar içerisinde daha çok üst kurumlara hesap vermekteyiz. Herhangi bir üst yönetime karşı okulumuzla alakalı dönem dönem raporlar halinde sunuyoruz, müfredata uygun çalışmalar yapıp yapılmadığı özellikle yine herhangi bir şekilde velilerden gelebilecek bir şikâyet durumunda da üst yönetime bu konu ile alakalı gerekli açıklamaları yapıyoruz ve hesap veriyoruz” (M14).

Öğrenci velilerine

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=13), genellikle veli toplantıları, okula aile birliği genel kurulları, tören, bireysel görüşme veya çeşitli şikâyetler üzerinden öğrenci velilerine hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...daha çok veliye hesap veriyoruz. Şuandaki veliler her kusuru okulda, yönetici de veya öğretmende arayan bir çerçevede geliyorlar soruyorlar “niye böyle oldu, şöyle oldu” şeklinde veli gelip bir şey sorduğunda cevap veriyoruz” (M2).

“Günümüzde insanlar eskisi gibi al çocuğumu eti senin kemiği benim demiyorlar artık, biraz daha arayan araştıran sorgulayan bir topluma dönüştük. İnsanlar biraz daha sorguluyorlar. Gittikleri okulda çocukları nasıl bir eğitim alacak, öğretmenleri iyi mi kötümü bu okul ne yapıyor ne gibi faaliyetleri var, öğrencime ne gibi artıları ve katkıları olacak, ortaokula başladığı zaman iyi bir şekilde mi var mı edecek iyi bir donanım alacak mı şeklinde soruyorlar biz de gerekli cevabı vermeye çalışıyoruz. Daha çok velilerle yüz yüze görüşmeler ve birebir görüşmeler yolu ile hesap veriyoruz. Kapımız açık, artık zaten devlet okulları ulaşılmaz gitmeyeyim aman kızar, çekinirim felan değil kapımız her türlü insana her türlü ekonomik yapıda olan insana alt tabaka üst tabaka fark etmez kim olursa olsun gelen kişilere dilimiz döndüğünce gerekli zamanı ayırarak bilgilendirmeye çalışıyoruz. O veliyi yeterince bilgilendiriyoruz, kafasındaki soru işaretlerini gidermeye çalışıyoruz bu 5 dakika 10 dakika hatta 1 saat olduğu durumlar da olabiliyor. Bıkmadan usanmadan anlatıyoruz” (M8).

Öğretmenlere

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=11), başta öğretmenler kurulu ve toplantılar olmak üzere öğretmenlerin beklentilerine uygun bir şekilde çeşitli ortamlarda öğretmenlere hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“En çok öğretmenlerle muhatap olduğumuz için daha çok öğretmenlere hesap veriyoruz. Öğretmenler kurulunda özellikle çok rahat hesap verebilirim” (M6).

“Öğretmenlere de yine öğretmenlerin beklentilerine göre hesap veriyoruz. Öğretmenin beklentisi ve önceliği nedir, eğitim ortamı onun öğretim yapması için uygun mudur hazır bir ders anlatma ortamı var mı, sınıf mevcutları bu şartlara uygun mu, işte ders programı öğretmenin sosyal hayatını da etkilemeyecek şekilde planlanmış mı, angarya olacak iş yüküm var mı yok mu, ya da asıl görev alanım dışında yaptırılan iş var mı gibi bu açıdan öğretmenler yaklaşıyor diye düşünüyorum yani beklentilerine göre hesap veriyoruz bizlerde. Öğretmen bize sorabilir işte siz başarı bekliyorsunuz ama bize sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmadınız, bizden bu başarıyı nasıl istersiniz gibi hesap sormaya dayalı sorular sorabiliyor. Genellikle

öğretmenler kurulunda mevcut durum şartlar ve imkânlar öğretmenlere sunulur ve anlatılır” (M7).

Kendi vicdani süreçlerine

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=6), dürüstlüğü ve vicdani olmanın hesap vermede çok önemli olduğunu ve kendi içsel, vicdani süreçlerine hesap verdiklerini ve bu durumun daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Resmi formatın dışında vicdani durumun olması lazım. Dolayısıyla çok yönlü bir şey var. Genel olarak şu, gece yattığımızda huzurlu bir şekilde yatabiliyor musun, yani dürüstlük veya yalnız başına kaldığınız zaman ne yaptığınız önemlidir. Herkesin vicdani olarak hesap vermesi lazım. Dürüstlük çok önemli. Bu temel etik davranışlar olduğu zaman ötekiler zaten çok hafif kalabiliyor yani mevzuat kısmı” (M10).

“Ben kendi yönetimim açısından hesap verebilir bir noktaya gelmedim daha doğrusu sorgulanmadım. Ama vicdanen kendimizi sorguluyoruz, ya da bir hesap veriyoruz. Yani bir mesai kavramımız var en azından ya da bir yönetim işi sergiliyorsunuz çalışanlarınız farklı düşünceden farklı cinsiyetten bir çok farklılığı olan insanlar var bu noktada hesapverebilirlik benim açımda ne olması gerekir noktasında herkese adil olmam gerektiği noktasında hesap vermem gerektiğini kendimde bir yük olarak hissediyorum ve hep o noktada durmaya çalışıyorum. Eğer herkese eşit mesafede yaklaşmıyorsam yöneticilik yapmamın bir anlamı yok bana göre. Çünkü bi bu makamlarda emanetçiyiz. Belli standartlara belli mevzuatı kabul ederek geldik kendi dünya görüşümüze göre bulunduğumuz kültüre topluma göre yorumlamak etik değil, o yüzden adalet duygusu kendi kapasiteme algıma göre hesap vermek beni en çok bu noktadan ilgilendiriyor. Vicdani olarak hesap vermek en başta gelmeli bir okul yöneticisi için. Bu işin karakteri ile ilgili bir şeyler söylemek gerekirse vicdan bu işin olmazsa olmasıdır. Vicdani olmayan çok yetersiz bir insanın elinde yönetim işi çok iyi olmayan sonuçlara sebep olabilir” (M3).

Herkes

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=6), herkese hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Mesela ben şunu söyleyeyim yaklaşık 8 ay oldu buraya atanalı mahallenin muhtarı, din görevlisi, stk’lar yine mahallemizin esnafları ben bunlara da bir anlamda bahsettiğimiz kategoriye dahil edebilirim zaman zaman görüşmelerimiz oluyor birbirimizi aydınlatacağımız zamanlar oluyor veya bir çok stk mensubu arkadaşım bölgede davet edip birlikte fikir alışverişi yapabiliyoruz okulda ne gibi çalışmalar yapabileceğimiz ile ilgili. Bunları da işin içine dahil ediyoruz” (M13).

“Bir okul yöneticisi olarak iç ve dış tüm paydaşlara da hesap vermekteyim. Bu 5. Sınıfta okuyan öğrencim de olabilir, veli, öğretmenim, üstlerim de olabilir” (M15).

Öğrencilere

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=5), çeşitli ortamlarda öğrencilere hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...son olarak da öğrencilerimize hesap veriyoruz. Öğrencilere de yapılan etkinlikler anlatılır, bu konudaki durumumuzun ne aşamada olduğu takip edilir. Yani biz etkinlikler yapıyoruz, bunun öğrencilere yansımaları nedir bunu ne derecede başarmışız öğrencilere ne derecede yansımaları olduğunu öğrencilerle paylaşıyoruz, öğrencilere temizlik sağlık konusunda ve akademik anlamda uzman davet ediyoruz. Konunun uzmanı olarak öğrencilere bilgiler veriliyor. Diyoruz ki bakın bizim çalışma alanımız bu, bu konuda sizinle bu şekilde bir çalışma alanı içerisinde olacağız ve öğrenciler çok da mutlular. Mesela öğrenciler diyorlar ki kantindeki kalite düşük ya da fiyatlar yüksek ya da servisler de sıkıntı var bizler de onlardan aldığımız dönütlere göre ilgili yerlerden yazılı olarak hesap soruyoruz” (M5).

“Öğrencilerden ise genellikle çok bilmiş ve farklı düşünce yapısında olan öğrenciler oluyor ve bana gelip örneğin bir şeyi yasakladığımda(havaların ısınmasıyla top oynamayı yasaklamak gibi) ve açıklamasını yapmadığımda çocuklar gelip “hocam neden yasak” dediklerinde ben

de hatamı anlıyorum ve törende çocuklara durumu açıklıyorum. Böyle bir hesap verme durumu yaşadım. Bir de ben aylık olarak sınıf temsilcilerini çağırarak okul aile birliği ile samimi bir ortamda orda sınıf temsilcilerinin merak ettiği veya öğrenmek istediği konular üzerine toplantılar yaparız” (M6).

Denetmenlere (Müfettişlere)

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=4), denetimden görevli müfettişlere hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“.....bir de bakanlık müfettişlerine hesap verme zorunluluğumuz var, genellikle bize her yıl müfettiş gelir bir yıl idareyi bir yıl okulu denetler, müfettiş geldiğinde onların belirlediği konular var ve bu konularla ilgili belgelerin tamamını bizden isterler, tuttuğumuz dosyaların tümü” (M11).

“Bazı müfettişler var mesela mevzuatı pek bilmiyorlar hâlbuki ki mevzuatı en iyi takip etmesi gereken insanlar, yıllar önceki mevzuatta kalmış şeyleri müfettişler gelip bize soruyorlar, işte şunu yaptın mı şöyle yaptın mı dediği anda o zaman bizde hesap verme anlamında gelişigüzel cevaplar veriyoruz, sadece onun gönlü olsun diye” (M6).

Okul Müdürlerinin Hesap Verdikleri Alanlar

Hesap verilen alana ilişkin okul müdürlerinin ifade ettikleri görüşler doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir

Tablo 3: Hesap verilen alana ilişkin okul müdürlerinin görüşleri

Tema	Kod	f
Hesap verilen alan	Mali	12
	Akademik başarı	7
	Eğitim-öğretim	6
	Sosyal faaliyetler	3
	Her alanda	3
	Okulun iç disiplini	2
	Kayıtlar	2
	Güvenlik	1
	Okul işleyişi	1

Mali

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=12), mali alanda hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Düzenli olarak velilerden ve çeşitli gelirlerden elde edilen bağışları velilerimize duyuruyoruz. Okul aile birliğinin toplantılarında velilerle paylaşıyoruz, işte sizden gelen paralar şudur ve yahuatta çeşitli etkinliklerden elde ettiğimiz paralar şunlardır şu kadar gelirimiz oldu. Yaptığımız her şey denetime açık, daha çok ise parasal yani ekonomik kısım. Parasal kısmı şeffaf tutmamız gerekiyor. Bunları denetime sunduğumuzda gelir gider eşit olması gerekiyor, hiçbir kayıp olmadan her şeyin kayda dayalı olması gerekiyor” (M11).

“Aynı zamanda bu yapılan çalışmalarla ilgili de gerek okul web sayfamızdan gerekse okulumuzun ilan panolarından velilerimize, öğrencilerimize mali durumlarımızla ve başarılarımızla ilgili bilgiler veriyoruz. Genellikle mali durum ile ilgili hesap veriyoruz. Üstlerimize, okul aile birliği harcamalarının usulüne uygun yapıp yapılmadığı, ödeneklerin usulüne uygun ödenip ödenmediği gibi konularda hesap vermekteyiz. Aile birliklerinin hesaplarını yılda bir komisyon aracılığıyla denetliyorlar. Resmi yazı ile her ay kullandığımız ödenekleri ayda bir bildiriyoruz” (M4).

Akademik başarı

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=7), okulun ve öğrencilerin akademik başarıları ile ilgili hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Okullarda esas hesap verilen nokta başarı ve aldığımız öğrencileri hangi düzeye getirdiğimiz noktasındadır”(M5).

“Eğer benim okulum başarılı ise en iyi şekilde mutlu bir şekilde hayatımı idame ettiriyorum eğer bulunduğum okulda başarıyı elde edemiyorsam zaten bunun hesabını veli geliyor bizden çatır çatır hesabını soruyor. Yine zaman zaman devamlı veliler gelir ve biz çocukların eğer istenilen seviyeye gelmemişse bunu araştırmak zorundayız çünkü veli soruyor. Veliler daha çok çocuklarının başarılı olmasını isterler, işte ders konusunda eksik var mı ya da bazı derslerde öğretmen rapor aldığında veli gelip bunu soruyor işte çocuğumun dersleri neden boş geçiyor diye. Biz de açıklamasını yapıyoruz kendisine.”(M12).

Eğitim-öğretim

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=6), eğitim-öğretim ve öğrenci işleri ile ilgili hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Birinci önceliğimiz eğitim-öğretim, sadece mali anlamda değil eğitim alanında da sık sık veli toplantılarıyla da hem sınıf bazında hem de genel anlamdaki veli toplantılarında çocukların eğitim öğretilmesiyle ilgili velileri bilgilendirmek hatta çocukları bilgilendirmek durumundayız” (M1).

“...eğitim öğretimin gidişatıyla ilgili hesap verilir, daha çok okulun eğitim öğretim işleyişi konusunda hesap veriyoruz” (M5).

Sosyal faaliyetler

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=3), sosyal faaliyetler ve etkinliklerle ilgili hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Okulun sportif sosyal faaliyetlerinden tutun, birçok konuda hesap veriyoruz. Stratejik plan bağlamındaki alınan kararlar yapabildiğimiz ölçüde bunların ne kadarının yapılabildiğini ne kadarının yapılamadığını gerekçelerinin neler olduğunu bu anlamda sadece mali anlamda değil aynı zaman sosyal faaliyetler anlamında da veriyoruz” (M1).

“Şöyle bir çabamız var okulla ilgili bir etkinlik yaptığımızda ya da bir hizmet aldığımızda bunu ilan ya da panolarda duyurusu şeklinde toplantılarda paylaşmak şeklinde” (M3).

Her alanda

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=3), her alanda hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Kabaca okuldaki her şeyden sorumluyuz. Eğitim işlerden de genel işlerden de kapının kilidinden bacadaki tuğla kadar her şeyden sorumluyuz”(M2).

“Okul müdürü olarak okulun maddi, eğitim, güvenlik öğretim aklı gelebilecek bir ilçede ne kadar yönetim ile ilgili işler var ise bir nevi devletin küçük bir modeli olarak değerlendirebiliriz. Yani birçok alanda uğraşyoruz. Okulu düzeni ve disiplin işlemlerinin yürütülmesinden tutun da maddi boyutlardan tutun törenlerin yapılmasına kadar, eğitim-öğretimden tutun da aksak yönlerin düzeltilmesine kadar her türlü boyutuyla güvenliğine kadar arkadaşlarımızla toplantılarda her konuyu değerlendiriyoruz ve her alan da ne eksiklerimiz var ise ortaklaşa çözmeye ve gidermeye çalışıyoruz. Bu anlamda iyi bir hesapverebilirlik olduğunu düşünüyorum”(M9).

Okulun iç disiplini

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=2), okulun iç disiplini (öğretmen-öğrenci-veli ve personel ilişkileri) ile ilgili hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Velilere daha çok bilgi olarak hesap veriyoruz. Okulun sosyal alandaki çalışmaları ve okulun iç disiplini hakkında(öğretmen-öğrenci veya personel arasındaki ilişki gibi) hesap verme anlamında bilgiler paylaşıyoruz. Öğretmen-Öğrenci sıkıntıları oluyor ve onlarla ilgili velileri bilgilendiriyoruz” (M5).

“genellikle öğretmenlerin velilerle yaşadığı problemler üzerine hesap veriyoruz, bazen de veli-öğretmen veya veli öğrenci sorunlarında aracılık ederek hesap veriyoruz” (M6).

Kayıtlar

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=2), öğrenci kayıtları ile ilgili hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Velilere ise daha çok bizde kayıtlar ile ilgili veliler gelir. Çünkü dışarıdan gelip kayıt yaptırmak isteyen çok velimiz var. Daha çok kayıt alımı ile ilgili velilerin hesap vermemizi istediği noktalar oluyor. Üst yönetime ise genellikle kayıtlar ile ilgili hesap veriyoruz” (M6).

“Onun dışında velilerimiz özellikle ilkokullarda öğretmenler arasında tercih yapma konusunda çok istekliler, herhangi bir A öğretmene 80 tane veli öğrencisini vermek istiyor, belli yerlerden birilerini arattırıp baskı kurmaya çalışıyor. İşte burada hesap vermeye ve anlatmaya çalışıyoruz, sistemin böyle olmadığını sayıların eşit olmak zorunda olduğunu kız erkek dengesini gözetmek zorunda olduğumuzu gibi bu konularda son dönemlerde zorlanıyoruz, yani daha çok öğrenci kayıtları ile ilgili velilere hesap veriyoruz” (M14).

Güvenlik

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=1), okul güvenliği ile ilgili hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Veli toplantılarında velilere daha çok güvenlik ve başarı noktasında hesap vermekteyiz. Mesela kapıda güvenlik olmadığına güvenlik ile ilgili neden yoktu vs. gibi paylaşımlarda bulunuyorlar”(M4).

Okul işleyişi

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=1), okulun işleyişi ile ilgili hesap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Üst makamlara hesap verirken genellikle okul işleyişi ile ilgili hesap veriyoruz. Esas olan şey okuldaki işleyiş, sorun olup olmadığı okulun servisleri var okulun kantini var bunların işleyişi konusunda herhangi bir sıkıntı olup olmadığı ile ilgili temel hesap verdiğimiz noktalar bunlar” (M5).

Eğitimde Hesapverebilirlikte Eşitsizlik Yaratan Durumlar

Hesapverebilirlikte eşitsizlik yaratan durumlara ilişkin okul müdürlerinin ifade ettikleri görüşler doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Üst birimlerin hesap vermemesi

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=13), üst birimlerin alttaki birimlere hesap vermemesinin eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Nasıl ki biz öğrencilere velilere aile birliğine bu konularda açık ve şeffaf oluyorsak bizim bir üst birimimiz olan ilçe milli eğitim de hem kendi üst birimlerine hem de bizlere hesap verebilir olmalıdır. Bu anlamda eşitsizlik oluşturmaktadır, okullar hesap verirken üst kademeler de hesap verebilmelidir. Ülkemizdeki eğitim kültürü ve demokratik yönetim anlayışından kaynaklanan bir durum var yönetsel anlamda bakış açısı hızla demokratikleştirilmeli ve hesapverebilirlik olmalı ve eşitlik sağlanmalı” (M1).

“Kişi hesap verebilir olması için örneğin atamaya yetkili birisi x kişiyi işte falanca okula idareci veya öğretmen olarak atamış, eğer orda ve o kişide bir arıza meydana gelmişse öncelikle onu atayan kişiyi sorgulamak lazım, ona bak kardeşim sen bu adamı kriterlere uygun olarak atadın m, atadıysan bu neden bu duruma geldi diye hem alttan üste hem de üstten alta sorgulanmalıdır. Üst yönetimlerin de kesinlikle hesap vermesi gerekiyor, onlar da insan nihayetinde onların da mutlaka hem altına hem de ütüne hesap vermesi gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda kesinlikle yeterli olduğunu düşünmüyorum” (M12).

Şikâyet Hatları

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=12), Alo 147 gibi şikâyet hatlarının hesap vermede eşitsizlik yarattığını, hesap vermekten ziyade okul yönetimi ve öğretmenlerin gerçek dışı

ithamlara maruz kaldığı şikayet hattına dönüştüğünü ve okullar açısından iş yükü oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Şikayet hatlarından gelen şikayetler bizi yoruyor sadece iş yükü oluşturuyor. Bazen öyle oluyor ki birkaç defa yazışmak zorunda kalıyorsunuz. Veli iletişime ve diyaloga girmeden veya birisinden duyduğu bir haberi oralara iletebiliyor. Tabi ki siz bunu delileriyle cevap vermeniz gerekiyor ve bu size iş yükü olarak geliyor. Ama veli gelse böyle böyle bir şey var bunun gerçeklik payı nedir, doğru mudur yanlış mıdır, bunu gelse bize söylese biz kendisine gereken açıklamayı yaparız. Veli, çocuğundan duyduğu şeyleri oralara yazabiliyor, 147, Bimer, Cimer bunlar tabi bizim hesap verebilirliğimizi arttırıyor. Şu ana kadar ayda 3-4 tane geldiği oluyor ve iddiayı somut delillerle cevaplamanız gerekiyor aslında şikâyetçi iddiasını ispatlamak zorunda, veli bir iddiada bulunacaksa o iddiayı veli ispatlamak zorunda, ben olmadığını ispatlamamam gerekiyor. Hukukta da bu var ama biz tersini yapıyoruz biz onun adına ispatlamaya çalışıyoruz” (M11).

“Okul yönetimleri öğretmenlere, üst yönetime ve veliye hesap veriyor doğru mu doğru ve bunu veliler son zamanlarda bir takım kanuni yollarla işte Alo 147, Bimer, Cimer gibi yollarla bunu çok güzel kullanıyorlar. İşte okulda şöyle bir şey oldu, böyle oldu, kaşın üzerinde göz var ya da daha ciddi şeyleri rahatlıkla sorabiliyorlar ama tam tersi okul idarelerinin veya öğretmenin bak ben 147’yi arayayım da şu veli şöyle bir şey yaptı gibi bir şey var mı yok yani. Veli tabi bunu biliyor ve bazen art niyetli olarak da kullanabiliyor açıkçası. Belki bir şey olmuyor ama sonucunda okul yönetimlerinin, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını önemli ölçüde düşürüyor. Böyle bir eşitsizlik var. Veli haklı ya da haksız gücü kendisinde görüyor ve yeri geliyor çok ufak tefek ve çok böyle alakasız bir olayı farklı mecralara taşıyabiliyor. Bu da bizim moral ve motivasyonumuzu azaltıyor” (M8).

Tablo 4: Hesapverebilirlikte eşitsizlik yaratan durumlara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri

Tema	Kod	f
Hesapverebilirlikte eşitsizlik yaratan durumlar	Üst birimlerin hesap vermemesi	13
	Şikâyet hatları	12
	Mevzuat ve yönetmeliklerin yetersizliği	12
	Öğrenci ve velinin hesap vermemesi	11
	Okul yönetimi ve öğretmenlerin daha çok hesap vermesi	11
	Okulun mali kaynak durumu	10
	Çevre şartlarının farklı olması	9
	Öğretmen niteliği ve performansı	8
	Hesap sormaya ve cezalandırmaya dönüşmesi	8
	Ailelerin ve öğrencilerin sosyo ekonomik durumları	7
	Fiziki donanımsal yetersizlikler	6
	Sadece üst yönetimlere hesap verileceği algısı	6
	Yasal dayanaklarının olmaması	4
	Aynı standartlara göre değerlendirmek	4
	Okul türlerinin eşitsizlik yaratması	3
	Hesapverebilirliğin sadece mali olarak düşünülmesi	3
	Sorgulanmaması ve korku	3
	Öğrenci hazırbulunuşluğu farklılıkları	3
	Hesap verenin direnç göstermesi ve isteksizliği	2
	Hesap vermede ayrımcılık yapılması	2
Mevzuatın uygulanmasında farklılıklar ve eksiklikler	2	
Öğrenci ve sınıf mevcutlarının kalabalık olması	1	
Öğretmenin öğrenciye ve veliye hesap vermemesi	1	

Mevzuat ve Yönetmeliklerin Yetersizliği

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=12), hesapverebilirlikle ilgili mevzuat ve yönetmeliklerin yetersiz olduğunu, bu anlamda her eğitim kurumunun hangi kriter ve standarda göre hesap vereceğinin bilinmediğini, bu yönüyle mevzuatsal eksikliğin ve muğlaklığın olduğunu ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“MEB’in hesapverebilirlikle ilgili bir durumunun olduğunu düşünmüyorum ben kime hesap vereceğim böyle bir makam yok. Hesapverebilirlikle ilgili bir madde yok. Hesapverebilirlik mali yönden mali yönden zaten hesap veriyor okullar. Ama burası bir eğitim kurumu hesap verme ile ilgili bir mevzuatta bir boşluk var. İstatistiki verileri bazen yayınlıyor MEB, ama bu sadece bilgi vermek hesap vermek anlamına gelmiyor. Ortaöğretim yönetmeliğini baştan sona okudum her sene değişikliklerde oluyor onları da okuyoruz ama bu dediğiniz anlamda bir hesap verme yok” (M2).

“Bunlarla ilgili standartlar ve kriterler belli olmadığı için kime neye göre hesap vereceğimizi tartışma konusu aslında. O yüzden belki de o kriterler net çizilmediği için sadece maddi konularda hesapverebilirlik çok popüler bu anlamda, her işin bir Avrupa ülkelerinde olduğu gibi bir standardı olmalı onunla ilgili kriterlerin belirlenmesi lazım. Ama bizde öyle değil yani kervan yolda düzülür hesabı işliyor. Yani bir standardı veya bir kriteri olmadığı için her okulun bu anlamda eşit bir şekilde hesap vermesi veya eşit düzeyde değerlendirilmesi bir eşitsizlik yaratıyor. Maalesef bizim ülkemizde yapılan işin standartları çerçeveleri belli olmadığı için o işi kontrol etmek sonradan imkânsız hale geliyor. O alandaki ihtiyaç o işin sınırlarını belirlemediğimiz için o işi yönetemediğimiz için o haktan insanların mahrum kalmasına sebebiyet veriyor. Mevzuatta yönetmeliklerde hesapverebilirlik ile ilgili çok fazla bir şey yok. Daha çok okul yönetimlerinin inisiyatifine bırakılmış durumda. Eğitim öğretimle ilgili bir hesapverebilirlik yok. Merkezi sınav ölçümleri veya ölçme değerlendirme sistemiyle ilgili herhangi bir öğretmenin hesapverebilirliği yok. Biz öğrenciler üzerinde geleceğine dair bir takım işler yapıyoruz ama bunu hesabını akademik anlamda hangi süreçlerin ne şekilde yapmamız dair bir standart ve hesapverebilirlik yok. Bunları sorgulayacak ne vakit ne birim ne de kişiler var. MEB’in iş yükü çok olduğundan bu tür konular belki başlık olarak var ama uygulamada altı doldurulamayan bir sürü şey var. Mevzuat olarak sadece ekonomik açıdan kısmen bir hesapverebilirlik var” (M3).

Öğrenci ve velinin hesap vermemesi

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f=11), okul yönetimi ve öğretmenler hesap verirken öğrencilerin ve velilerin hesap vermediklerini ve bu durumun hesapverebilirlik anlamında eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Öğrenci dersten çıkıyor hemen o arada 147’yi arayıp şu falanca öğretmen şu falanca derste bana şöyle davrandı ben bu öğretmenden şikâyetçiyim diyor. Ama falanca öğrenci falanca öğretmene kötü davrandığı zaman ulaşabileceğiniz bir yer yok veya sonuç elde edemiyorsunuz. Veli hesap vermiyor, ulaşamıyorsunuz işim var diyor gelmiyor. Eğitim sadece öğretmenler üzerine kurulu değil aynı şekilde veli ve öğrenciye de hesap sorulmalı, ama kişisel görüşüm kişisel endeksli öğrenci etrafında dönen öğrenci her zaman haklıdır öğretmen her zaman haksızdır profili var maalesef o yüzden yeterince hesap vermiyor hesabı yine biz veriyoruz” (M2).

“Bir eğitim kurumunda öğrenci ve veli dışında herkes hesap verir. Okul müdürü başta olmak üzere öğretmenler ve diğer çalışanlar gerektiğinde iş yüküne göre hesap vermek durumundadır. Ancak, bunların yanında velinin de hesap vermesi gerekir. Çocuğunu takip etmediği için, zararlı alışkanlıklarını fark etmediği ya da önlem almadığı için; sosyal medya kullanımını kontrol etmediği için hesap verecek paydaşlar arasında eğitimci kadar kendisine hesap sorulabilen bir unsur haline getirilmelidir. Verilen hesap öğrenci merkezli ise hem okul hem aile %50’lik payda kendisine düşen yaptırımlardan payını almalıdır” (M15).

Okul yönetimi ve öğretmenlerin daha çok hesap vermesi

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=11), sadece okul yönetimi ve öğretmenlerin hesap verdiklerini, diğer paydaşların çok fazla hesap vermediğini ve bu durumun hesap vermede eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Hesapverebilirlik herkes için olmalı. Denetim mutlaka olmalı. Hizmetlisinden okul müdürüne kadar herkes hesap verebilmeli. Okul idareleri daha fazla denetime maruz kalıyor. Öğretmenler de aslında sürekli bir gözlem ve denetim altında. Öğretmen, veliye daha çok hesap verir, öğrencisini her akşam teslim ettiğinde veliyle 10-15 dakika ayaküstünde sürekli öğrencilerle ilgili bilgi aktarıyor, sık sık okula gelip öğrencileriyle ilgili bilgi alıyorlar işte veli görüşmeleri yapıyor. Öğretmen veliye karşı daha çok hesap veriyor. Biz mesela bir yerde

aksaklık olduğunda veli bizim karşımıza çıkar ama veli anne ve baba olarak sürekli öğretmenin karşısında. Ortaokulda biraz azalıyor ama ilkokulda birebir sürekli veli öğretmen görüşmesi oluyor. Whatsapp gurupları var ve velilere öğretmen nerdeyse her akşam hesap veriyor. Teknolojiye ayak uydurularak bu değişkenlik de gösteriliyor. Ama öğretmen daha çok hesap veriyor. Bizim dışımızda gelişen olaylarda sıkıntılar olabiliyor örneğin bir kaza geçirdiğinde çocuk veya dışarıda bir servis kaza yapabilir ve bunun hesabını siz veriyorsunuz ve bunun olumsuzluğunu siz yaşayabiliyorsunuz. Bizim yargımız var ve yargıya taşındığına siz ne kadar haklı olsanız da bazen anlatamayabilirsiniz. 2000 öğrenci ve 100 öğretmen olduğunda her an her yerde bulunamıyorsunuz, okul idareciliği öyle bir şey ki öğrencinin yaptığı hata da öğretmenin yaptığı hata da size gelebilir fatura edilebilir onun için sürekli teyakkuza olmanız gerekiyor. Fark ettiğiniz anda hemen düzeltme yoluna gitmeniz gerekiyor. Biz tabii ki en aza indirmek ve sıfır hata ile götürmek için çabalıyoruz ama çoğu zaman da mümkün olmuyor. Koridorda düşen bir öğrenci bile size geliyor. Hepsine hesap vermek tabii ki zor” (M11).

“Vatandaş 147’ye şikâyette bulunuyor sizi şikâyet eden kişinin kim olduğunu bilmiyorsunuz, veliniz mi değil mi kim olduğu belli değil, ama karşısındaki hedef açık okul müdürü veya öğretmen. Bu tür durumlarda suçlu her zaman öğretmen olarak görülüyor. Hep böyle görüyor veli, bu anlamda velinin eli son yıllarda daha güçlü hatta çocukların elinde zaman zaman öğretmen resmen oynatılıyor. Bazen sesinizi yükseltiyorsunuz insanlık hali. Veli hemen şikâyet ve okul basma hadiseleri oluyor hatta son zamanlarda duyuyoruz öğretmeni vurma gibi durumlar oluyor. Bununla ilgili önlemlerin alınması ve veli öğretmen ilişkilerinin düzenlenmesi lazım, biz son yıllarda bunu kaybettik. Evet, öğretmen hesap vermeli neden çocuğuna düşük not verdi ve benzeri hesap sorabilir veli ama bunun yanında bu işin tek müsebbibi veya en büyük suçlusu öğretmen değil. Bu işin içinde veli de var mesela bizde parçalanmış aileler var çocuğun anne baba ayrı zaten bu çocuklardan başarı beklemeniz nerdeyse imkânsız durumda. Annesinin yanında veya babasının yanında büyük sıkıntılar yaşıyor. Ama tüm bunların suçlusu öğretmenmiş gibi davranılıyor, bazen bürokrasi de böyle bakıyor” (M13).

Okulun mali kaynak durumu

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=10), okulların mali kaynak durumlarının hesap vermede eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Mesela bazı okulların ödenekleri fazla olabilir ama ona göre hesap verirsiniz siz de yani yapacağınız çalışmalar ona göredir. Diğer taraftan maddi anlamda eşitsizlik söz konusu olunca çalıştıracağınız personel sayısı da düşüyor bu da okulun destek hizmet anlamındaki faaliyetlerini düşürüyor. Bu bir eşitsizlik doğuruyor. Maddi imkânları yüksek olan bir okulun koyacağı hedeflerle yapacağı fiziksel ve donanımsal projeler ile bizim koyacağımız hedefler aynı olmayacaktır. Eğer bu durumlar göz önüne alınmaksızın bir değerlendirmeye tabi tutulacaksa bu eşitsizlik doğurur” (M4).

“Mali konulara girmekten asli olan görevlerinizi de yeterince yapamadığımız söyleyebilirim. Bunun nedeni de bildiğinizi üzere okullara ödenek verilmemektedir. Ama okulunda bir şekilde dönmesi gerekiyor bunu yapmak için de gerekli mali kaynakların yaratılması ve üretilmesi gerekiyor. Her ay okulun düzenli olarak giderleri var işte personel giderleri, temizlik giderleri, tamirat tadilat kırık çıkık gibi bir takım çalışmalar yapılıyor. Bunların hepsi temelde mali boyuta çıkıyor. Bir ödenek olmadığı içinde okul yönetimleri bu ödenekleri bulmak zorunda kalıyorlar. Bu da bizim için gerçekten çok fazla zamanımızı alıyor. İşte o ay kaynakları nasıl çıkardığınız veya parayı nasıl bulduğunuz, ödemeleri nasıl gerçekleştirebiliriz sanırım en büyük sorun bu diye düşünüyorum. Veli diyor ki örneğin ben çocuğumu size verdim ve çocuğumun sportif faaliyetlerde ilerlemesini istiyorum ve okul yönetiminin bu yönde alan oluşturmasını istiyorum şeklinde beklenti var ve okulun mali durumu iyi parayı koyuyor bütçesini oluşturuyor ve gerçekleştirebiliyor. Tam tersi diğerinde böyle bir beklenti olduğunda sen diyorsun ki tamam ama benim bütçem yok paraya ihtiyacım var bunu ben nasıl yapacağım. Aslanan mevzuattır. Ama mali durumu iyi olan ve olmayan arasında tabii ki bir eşitsizlik olacaktır. Ama bu okulun suçu değil” (M8).

Çevre şartlarının farklı olması

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=9), okulların çevre şartlarının farklı olmasının okulların ve okul yönetimlerinin hesap vermesinde eşitsizlik yarattığını, okulların bulunduğu konumların farklılığından dolayı hesapverebilirliklerinin değiştiğini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Her okul aynı fiziksel yapıya veya aynı coğrafi sosyal kültürel ortama ya da aynı performansta öğretmene veya tecrübeye sahip olmayabiliyor. Bu anlamda hesap verebilirlik her kuruma aynı oranda uygulanamayabilir. Daha dezavantajlı bölgelerde dezavantajlı koşullara sahip bir okulla proje okulu olan bir okulu karşılaştırmak sağlıklı sonuçlar vermez. O yüzden her şeyin bağlamında, yerinde, bulunduğu sosyal kültürel ve coğrafi alanında değerlendirmek gerekiyor diye düşünüyorum”(M7).

“Var tabi ki, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel çevre, okullar rahat hizmet etmek istedikleri zaman veya yapmak istedikleri şeyleri çok rahat bir şekilde gerçekleştirmek istedikleri zaman bunu çok rahat bir şekilde paylaşıyor ve paylaşmak istiyor. Ama bu imkânlarla sahip olmayan yerlerde gerçekleştirilemediği için bu noktada da hep yapamadık algısı oluşturmamak için muhtemelen hesapverebilirlikten kaçmalar olabiliyor. Bölgeler açısından yorumlarsam bu bölgelerde okulların ihtiyaçlarının karşılanması çok önemli, zaten alt sistemler ekonomik yapıları oluşturur. Okulların bir fırsat eşitliği içerisinde olmadığını düşünüyorum. Çünkü dediğim gibi okul toplumun aynasıdır, çevresindeki toplumsal yapı nasıl ise okula yansır okul da çevresiyle entegre olmak zorunda ve çevresini memnun etmek zorunda. Çevresinden aykırı bir eğitim içeriği üretilmez. Velileri ile iletişim kurabilecek okuryazarlık dili önemli ve bölgeden bölgeye değişir, bu bir fırsat eşitsizliğidir, belli bölgelerde çok iyi okullar veya çok iyi eğitim kadrosu olmasına rağmen okulun sosyo-ekonomik çevresinden dolayı hedeflediklerinin büyük bir kısmını yapamayan okullar var”(M14).

Öğretmen niteliği ve performansı

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=8), okulların öğretmen niteliklerinin ve öğretmen performansının hesap vermede eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Öğretmen arkadaşlar öğrenci ve ailelere gerekli açıklamaları yapmıyorlar. Bazı öğretmen arkadaşlar velilerle çok iyi iletişim kuruyorlar çok iyi açıklamalar yapıyorlar ders ve diğer konularla ilgili ve bu çok iyi iletişim sağlıyor. Bazı öğretmen arkadaşlar da doğru dürüst toplantı yapmıyor ya da toplantı ile ilgili kendini çok iyi ifade etmiyor. Böyle olunca da veliler öğretmenle sıkıntı yaşıyor ve ister istemez okul yönetimine yansıyor. Özellikle sınıf öğretmenlerinin çok iyi iletişim kurmaları gerekiyor okul, öğrenci ve sınıfla ilgili. Bazı öğretmen arkadaşlar toplantı yapacak ve örneğin söylemiyor veya geç duyuru yapıyor ya da çok ciddiye almıyor ya da gerekli hazırlıkları yapmıyor. Okulun sorunlarını velilere şeffaf bir şekilde aydınlatıldığı ölçüde biz de daha rahat ediyoruz. Bizden birazcık daha ilerdeki bir okula gittiğinde 20 tane ücretli öğretmen var. Bir kere öğretmen kadrosunun oluşmasında bile bir fırsat eşitsizliği var” (M1).

“Doğal olarak öğretmenler de okulları tercih ederken okulun fiziki yapısı çevre şartları çevrenin sosyo-ekonomik düzeyini göz önünde bulundurarak tayin istiyor. Şimdi burası Sancaktepe ilçesi ve Anadolu yakasının gelişmekte olan bir yeri. Ekonomik açıdan çok da iyi bir yer değil. Daha gelişmiş bölgelerdeki öğretmen profili ile buradaki öğretmen profili aynı değil, gelişmiş ilçelerde daha deneyimli öğretmenler var iken buralarda öğretmen ihtiyacı fazladır, ücretli öğretmen sayısı fazladır. Bu da hem personel açısından eşitsizliği doğurmakta hem de eğitim kalitesi anlamında eşitsizlik doğurmakta. Öyle yerlerde tüm öğretmenler kadrolu ve deneyimli iken dezavantajlı bölgelerde hatta öğretmenin kadrosunun %70-80'i ücretli öğretmen olduğu okullar var dolayısıyla bu doğal bir eşitsizlik doğuruyor, aynı hizmeti alamıyor” (M4).

Hesapverebilirliğin hesap sormaya ve cezalandırmaya dönüşmesi

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=8), hesapverebilirliğin hesap sormaya dönüştüğünü ve bu durumun suçlama, yargılama veya amirin memuru sorgulamasına dönüştüğünü ve eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bizim toplumumuzda insanların yapısında patron olma modu var ben patronum sen bana hesap vereceksin bu biraz ahlaksızca bir uygulama, eşitlik burada yok burada ast üst ilişkisi gibi bir şey görülüyor. Şiddet eğilimli toplumlarda paralel bir durum aslında hesap sormak. Şiddetin bol olduğu toplumlarda insanlar korkutma, ezme, hesap sorma davranışını gösteriyorlar. Bu anlamda Türkiye gibi toplumlarda hesap verme daha çok hesap sormaya dönüşüyor” (M10).

“İkinci derecede baktığımızda son günlerde ciddi anlamda sıkıntı oluşturmaya başlayan okuldaki öğretmenlerin ve yöneticilerin can güvenliği sıkıntısı böyle bir endişemiz var. Okullar en açık kurumlar ve en rahat hesap verebilen kurumlardır. Veli çok rahatlıkla okulun müdürünün kapısını çalıp bir şey olduğunda sorabiliyor. Sormasında sorun yok ben öyle görüyorum. Ama bunu büyütüp tehdit noktasına getirdiklerinde sıkıntı, zaman zaman biz burada bunları yaşıyoruz. Son yıllarda velilerin akademik anlamda daha iyi noktada olduklarını görüyorum olumlu anlamda bu iyi ama bazen de çokbilmiş veliler dediğimiz veliler gelip öğretmenden veya okul idaresinden hesap sormaya çalışabiliyor veya işimizi öğretmeye kalkabiliyor. Direktif talimat verebiliyor, önümüzdeki yıllarda daha fazla artacak diye tahmin ediyorum bu durumun veliler anlamında bir sorun olarak eklenebilir” (M13).

Ailelerin ve öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=7), ailelerin ve öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarının okulların hesap vermesinde eşitsizlik yarattığını, sosyo-ekonomik çevreye bağlı olarak hesapverebilirliğin veya beklentilerin değiştiğini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Sosyo-ekonomik yapının sosyo-ekonomik veli profilinin daha üst seviyede olan veli gurubunun daha aşağıda olan veli grubuna göre beklentileri aynı değil. Aşağıda olan veli gurubu genelde eti senin kemiği benim şeklinde çok fazla arayan soran kitle değil. Diğer anlamda sosyo ekonomik durumun üst seviyede olduğu veli gurubunda ise al bakalım sen bu öğrenciyi ama bu çocuk ne yaptı ne etti sen neler yaptın yapacaksın bir şeyler kazandırdın mı kazandırmadın mı, kazandırmadın neden öyle oldu böyle oldu, bak şurada da böyle olmuş şöyle olmuş yaklaşımlarında bulunabiliyorlar” (M8).

“Zenginlerin kendilerine güveni farklı ve hesap sorarlar çocuklarının durumuyla ilgili veya okula katkıda bulunmaya çalışırlar, ama kırsal olan yerlerde insanlar uzak duruyor ve hesap sormaktan da kaçınıyor. Bu anlamda ekonomik gelişmişlikle bağlantılı ama bir kültür olarak da o davranış beklenebilir. Bu davranışı topluma kazandırmakla ilgili ve bu durum topluma kazandırılıyor mu hayır yapılmıyor” (M10).

Fiziki-donanımsal yetersizlikler

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=6), okulların fiziki ve donanımsal yetersizliklerinin olmasının beklentilere yönelik ihtiyaçları karşılamada yetersiz ve eksik kaldığını ve bu nedenle hesap vermede eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bir kere fiziki yapıdan başlayacak olursak bir standart yok. Bizim okulumuzda 12 derslik 6 laboratuvar toplam 18 dersliğimiz var. Ama şube sayımızla derslik sayımız orantısız çünkü şube sayımız daha fazla. Ancak fiziki anlamda daha iyi okullar var. Dolayısıyla bu bir eşitsizlik doğuruyor. Dolayısıyla okulun imkânları da aynı orantıda değişiyor geliyor bu da bir eşitsizlik doğuruyor. Sosyal faaliyet ve sportif faaliyetler için yerleri bulunan okullarımız var çok da güzel, o imkânları olan okulun öğrencileri ile diğer okulun öğrencileri arasında da bir eşitsizlik doğuyor. Bir okulun spor salonu varken başarısızlığı söz konusuysa veya hiçbir sportif faaliyete katılmıyorsa burada bir inceleme yapmak lazım neden bu sonuç çıkıyor diye. Burada öğretmenin ve okul idaresinin hesap vermesi gerekir. Ama spor salonu olan bir okulla olmayan bir okulun performansını karşılaştırırken bu anlamda olan okulun ulaşması gereken hedefle olmayanın ulaşması gereken hedef aynı olmamalı” (M4).

“Her okul aynı fiziksel yapıya veya aynı coğrafi sosyal kültürel ortama sahip olmayabiliyor. Bu anlamda hesap verebilirlik her kuruma aynı oranda uygulanamayabilir, fakat okullar bazında fırsat eşitsizliği oluşabilir. Bir elektrik kesintisi olduğu zaman o okulun tüm öğrencileri etkileniyor ama öbür okulun jeneratörü var ise onun ki kesilmiyor. Bu anlamda okullar arasında fırsat eşitsizliği olduğunu düşünüyorum. Bu şuna benziyor bir kanser hastasını bir hastaneye gönderiyorsunuz o ayakta tedavi ediyor, öbürüne götürüyorsunuz orda bir sürü cihazlardan geçiriliyor ve nokta atışı yapıp problem belirlenebiliyor ve tedavi edilebiliyor. Okullarda buna benziyor kendi aralarında standartları farklılaşıyor” (M7).

Sadece üst yönetimlere hesap verileceği algısı

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=6), hesapverebilirliğin sadece üst yönetimlere hesap verme algısına dönüştüğünü ve bu anlamda eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Milli eğitimde oturmuş bir sistem var, hesapverebilirlik daha ziyade üst amirlere özellikle müfettişlere hesapverebilirlik olarak algılanıyor. Onun haricinde diğer paydaşlar bu sistemi çok kullanmıyor, kullanılsa da yöneticiler açısından objektif yaklaşılmıyor olaya” (M3).

“Hesap sadece yüksek makamlara verilmez. Hizmet verdiğimiz kesime de hesap vermekle yükümlüyük. Hizmet verdiğimiz kesime de hesap verdiğimiz takdirde üstlerimize hesap verme işimiz kolaylaşır” (M15).

Yasal dayanaklarının olmaması

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=4), hesapverebilirliğin yasal dayanaklarının olmamasının hesap vermede eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Okulların da yeterince hesap verebildiğini düşünmüyorum, özellikle son dönemlerde denetim mekanizmasının kaldırılmasıyla birlikte bu bireylerin inisiyatifine kalmış durumda. Okul yönetiminin ve öğretmenin inisiyatifıyla yürüyen bir hesap verme durumu var, yasal olarak bir hesapverebilirlik yok. Bu da yönetsel anlamda hesapverebilirliği ne kadar içselleştirmiş onunla ilgili, yoksa bağlayıcı bir durum yok. Bir standardı yok. Genele yayılmış, standardı oluşturulmuş ilkeleri belirlenmiş bir uygulama yok. Tümünden ilişkilere ve kişisel inisiyatiflere bağlanmış bir durum. Bu da haliyle eşitsizlik yaratıyor. Bunun için hızla ilkeler belirlenmeli, komisyonlar vasıtasıyla bütün okullara eşit bir şekilde hesapverebilirlik uygulanmalıdır. Çok keyfi uygulamalar var ve kurallar ilkeler net olmadığı için okuldan okula kişiden kişiye değişiyor ve o yüzden genel anlamda bu ilkelerin objektif anlamda belirlenerek eşit bir şekilde uygulanması gerekiyor. Bu sadece bizim okulla ilgili değil bütün okullarla ilgili bir durum, tümünden kişisel ilişkilere bağlı olarak okulun işleri halledilmeye çalışılıyor” (M1).

“Ölçülemeyen bir şeyin de hesap vermesi zor olacak gibi. Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde bir öğrenciden neler beklendiği yönetmelikte var, eğer bunlar ise bunlar noktasında hesap verme anlamında eşitlik var ve sağlanabilir. Bunların yasal zemininin oluşturulması gerekiyor, yasal zemin oluşturulmasında da yazılıp çizilmesi lazım, belli kriter ve standartların geliştirilmesi gerekiyor. Hesap soralım ama neye göre hesap soracağız bu anlamda eksiklik var” (M7).

Aynı standartlara göre değerlendirmek

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=4), okulların aynı standartlara göre değerlendirilmesinin hesap vermede eşitsizliklere neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Türkiye’nin bütün her yerine aynı kitap dağıtılıyor aynı internet alt yapısı kuruluyor ama öğrenci aynı öğrenci değil anne baba aynı anne baba değil, gelir düzeyleri aynı değil, bunların eşit düzeyde veya birbirine yakın olmayınca eşitlik de olmuyor. Kadıköy’deki öğrenci matematik dersinin yanında ekstra matematik kursu veya İngilizce kursu alırken belki de bir dil daha öğreniyor ama öbür tarafta bunların hiçbirinden yararlanamayan öğrenciler başka bir ilçede olabiliyor. Bir gitar kursu Kadıköy’de 10-15 tane var iken veya velini gönderme gücü varken öbür tarafta başka bir ücra ilçede böyle bir imkân yok. Bu

anlamda fırsat eşitliği oluşmuyor. Yani bu anlamda fırsat eşitliği ve hesap verebilirlik aynı düzlemde olabilmeli, yani herkese aynı şeylerden sormamalısınız. Bir takım beklentiler var ama bu beklentiyle ilgili gerekli alt yapı olmadığı için olana hesabı sorun ama diğer okula sormayın. Aynı standartlara göre değerlendirilmemeli” (M13).

“Bir kere bizim üst yöneticilerimiz hemen hemen her bölgede ve her şeyde aynı standarda göre iş yapılmasını isterler, bazı okullarda ücretli öğretmenler çalıştırılıyor, öğretmen niteliği çok önemli. Alanında kendini yetiştirmiş bir öğretmenle henüz yeni mezun olmuş yeni öğrenmeye çalışan bir öğretmenin ürettiği eğitim içeriği aynı değil. Dolayısıyla bu anlamda ücretli öğretmen kaygısını aşmış olan tamamı kadrolu öğretmen olan okullar var. Bu anlamda okul içerisinde yapılan etkinlikler A okulunda daha fazla üretilmeye başlanabiliyor, öğretmen artık sistemini oturtmuştur daha iyi çevreye dönütler vermeye başlıyordur. Ama B Okulu aynı imkânlarla sahip olmadığı için ücretli öğretmenlerle çalışmak zorunda kaldığı için 2-3 ayda bir öğretmen değişikliği yaşandığı için sadece belli kriterleri yerine getirebiliyor. Diğer taraftan asıl diğer sosyal kültürel alanlarda bir şey üretmediği zaman okul yönetimlerinin üst yöneticinin gözünde de değerlendirildiği zaman bir eşitsizliğe maruz kalabiliyor.” (M14).

Okul türlerinin eşitsizlik yaratması

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=3), okul türlerinin hesap vermede farklılık ve eşitsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bir kere okulların türleri eşit değil. Türkiye genelinde sıralama yapıldığında en başarılı liseler fen liseleri çıkıyor doğal olarak en başarısızlar ise meslek liseleri çıkıyor. Ama bize gelen öğrenci zaten zorla geçmiş öğrenci oluyor. Bunlardan da başarılı bir öğrenci çıkmıyor mu çıkıyor ama yüzdeye vurduğunuz zaman oran düşük oluyor. Burada bir eşitsizlik var bize gelen öğrenciyle beklenen sonuç arasında eşitsizlik var. Bir fen lisesine 480 ile öğrenci geliyor bizim okula 280 puanla öğrenci geliyor. Bizim o okulu yakalamamız imkânsız dünyanın en iyi öğretmenlerin de buraya getirseniz en iyi teknolojiyi de getirseniz o başarıyı yakalamamız imkânsız. Burada bir fırsat eşitsizliği var. Bizi üniversiteye yerleştirdiğimiz öğrenci başarısıyla değil ara eleman sektörüne yerleştirdiğimiz orana göre değerlendirsinler” (M2).

“Okul türlerine göre ortaöğretim bazlı düşündüğümüz zaman okul türlerine göre veli katılımı ve velinin okula desteği fark edecektir. Dolayısıyla bu da eşitsizliği ortaya çıkaracaktır ister istemez. Gelen öğrencinin niteliği gibi durumlarda etkili bu eşitsizlikte ama yine o duruma göre hesap veriyorsunuz. Bir fen lisesi ile bizim okulumuzun başarısı eşdeğer görülüp ikisi de ortaöğretim kurumu deyip değerlendirme yapılırsa bir fen lisesindeki başarı oranı tabii ki yüzde yüze yakındır. Fen liseleri öğrencilerin %1-2 sini alıyor biz ise %70’inci dilimdeki öğrenciyi alıyoruz. Dolayısıyla başarı olarak ikisini eşdeğer olarak aynı potaya konursa bu eşitsizlik olur. Endüstri meslek liselerinde ödenek anlamda bir fark yok ama sanayinin veya sektörün okula bakışı endüstri meslek liselerinde biraz daha artı pozitif yönedir. Çünkü sanayideki kişi kendi elemanını meslek lisesinde yetiştirmek istiyor. Bizim okulumuzda bilişim ve muhasebe alanları var, bu da çok fazla sektöre yönelik değil. Bu anlamda endüstri meslek liseleri dediğimiz daha çok teknik liselerdeki alanlara göre çok fazla rağbet görmüyor bu da mali anlamda çevreden çok fazla destek görmüyor. Doğal olarak oraya giden öğrencinin niteliği de farklı olacağı için velinin bakışı ve katkısı farklı olacaktır bu da bir eşitsizlik doğuracaktır” (M4).

Hesapverebilirliğin sadece mali olarak düşünülmesi

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=3), hesapverebilirliğin sadece mali olarak hesap verme olarak düşünüldüğünü, diğer eğitimsel, akademik alanlarla ilgili çok fazla hesapverebilirliğin düşünülmediğini ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Hesap vermekten kasıt genelde mali olarak algılanıyor. Okullarda ekonomik yapı çok ön plana çıkarıldığı için okullardaki mali işleyle ilgili hesapverebilirlik, işte ne oluyor ne yapıyor gibi insanların kafasını kurcalayan mali konular olduğu için bu daha çok ön plana çıkıyor. Ama hesapverebilirlik eğitim işi ile ilgili her alanda olmalı. Öğrenci başarısı ile ilgili herhangi bir hesapverebilirlik durumu yok. Bununla ilgili mevzuat çok belirgin değil, MEB çok büyük bir kurum olduğu için uygulanabilirliği açısından güçlük yaratabileceği

düşünüldüğünden bundan imtina ediliyor. Aslında olması gereken asıl sorgulanması gereken hesap verebilmesi gerek bu alanlar olmalı asıl insan kaynağımız üzerinde yaptığımız ihmaller onun hesap verebilirliğinin açık olmaması maddi kayıplardan daha ağır bence. Asıl oraların sorgulanması hesap verebilir olması bir öğretmenin bir öğrencinin dersi boş geçiyorsa bunun hesaba çekilmesi sorgulanması en az onun kadar sorgulanması gerekiyor. Ama maalesef ya sistemin yoğunluğundan ya da çözüm yolları olmadığından hesap verebilir değil bu anlamda. Daha önceki konuşmalarımızda da değindiğim gibi hesapverebilirlik sadece ekonomik açıdan değil her açıdan ele alınmalı” (M3).

“Hesapverebilirlik daha çok ekonomik alanda akla geliyor. Bizim okulumuzun web sayfasında aylık olarak okulun tüm giderleri ve harcamalar veya ne kadar gelir elde edilmiş tüm bunlar okul aile birliği ve müdür yardımcılarımız vasıtasıyla çıkarılarak şeffaf bir şekilde yayınlıyoruz” (M9).

Hesapverebilirliğin sorgulanmaması ve korku

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=3), hesapverebilirliğin çok fazla sorgulanmadığını ve hesap verme korkusunun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Hesap verme aslında ne kadar sorulduğuyla ilgili bir kavram ötesini sormadıklarında hesap vermiyorsunuz” (M7).

“...Onun için öğretmen veya idareci diyor ki kardeşim ben o zaman suya sabuna dokunmayayım diyor. Çünkü herhangi bir sıkıntı olursa ben hesap vereceğim veya suçum olmadığı halde bana iftira atılırsa ben ne yapacağım gibi korkularla yaşıyor. Bu verimliliği ve yapılması gereken işleri sekteye uğrattıyor. Bütün bunlar hesap vermede eşitsizliğin oluşmasına neden oluyor, hâlbuki herkes belli ölçülerde sorumlu olmalı hatta insanlar yapılan yanlışları gördüğü zaman görmezden geliyor, sokakta adam bıçaklanıyor 100 kişi görüyor ama kimse müdahale etmiyor, niye kendisine bir şey olur diye korkuyor. Hesap verme noktasında sıkıntı yaşanıyor” (M12).

Öğrenci hazır bulunuşluk farklılıkları

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=3), öğrencilerin hazır bulunuşluklarının farklı olmasının hesap vermede sorunlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Akademik düzeyleri farklı olan öğrencileri bir arada tuttuğunuz zaman zaten başından eşit bir eğitim sağlamak zor, işte 490 puanlık bir öğrenciye göre mi ders anlatacak ya da 200 puanlık bir öğrenciye göre mi ders anlatacak öğretmenler. Bunu nasıl sağlayabileceği söz konusu. Eğer 400 puanlık öğrenciye göre anlatırsa öğretmen 200 puanlık öğrenci de faydalanacak. Eğer 200 puanlığa göre anlatırsa 400 puanlı öğrenci eğitim almamış olacak onu nasıl sağlayacağız gibi sorunlar çıkacak” (M10).

“Bir başka mesele eğitim öğretime hazırbulunuşluk ile ilgili sıkıntılar yaşıyoruz, ben kendi okulum için söyleyecek olursam benim bulunduğum bölgede çok ciddi oranda parçalanmış aileler var, bunlarla alakalı eğitim öğretim hazırbulunuşlukları nerdeyse sıfır durumda” (M13)

Hesap verenin direnç göstermesi ve isteksizliği

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=2), hesap verecek olan kişilerin hesap verme konusunda direnç gösterdiklerini ve savunma mekanizmaları oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Ben ilçe Mem’e hesap verdiğem sana neden hesap vereyim diyor öğretmen. Aslında muhatap olduğu, etkileşimde olduğu tarafı olduğu konularla ilgili olarak öğretmenin de mutlaka hesap vermesi lazım. Toplumda normal olan, burnundan kıl aldırmayan insan olma düşüncesi var insanlarda. Genelde direnç gösteriliyor” (M10).

“Bu noktada öğretmenin yaptığı işle ilgili, toplantı nasıl yapıldığıyla, dersini nasıl işlediğiyle, dersine hazır gelip gelmemesi ile alakalı, işin ne kadarında kendisi var veya yok bunun hesapverebilirlik açısından sorgulamaya başladığında öğretmen de aynı savunma

mekanizmasıyla ben suçlanıyorum algısıyla hareket ederek başka bir refleks geliştirmeye başlıyor, bu defa ben seninle ilgili neler biriktirdiysem o noktaya geçiyor. Yani hesapverebilirlik davranışının önüne geçecek davranışlar içerisine giriyor” (M3).

Hesap vermede ayrımcılık yapılması

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=2), hesap vermede, hesap verilen kişi ve kurumlar tarafından çeşitli ayrımcılıklara maruz kaldığını ve kişilere, kişilerin çeşitli ayırıcı özelliklerine göre hesap vermenin değiştiğini belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bu okula veya yönetime bağlı olmamalı, devlet anlamında bir hizmet üretiyorsanız herkese, her bölgeye, her kuruma her türden insana görüşüne mezhebine bakmadan yapılması lazım. Ama ülkemizde genellikle bu tür ayırıcı noktalara bakılarak hesap verme uygulanıyor. Bu anlamda bir bilinç eğitim düzeyi yok” (M3).

“En büyük şey sendikacılık anlayışı Türkiye’de. Aynı kusuru işleyen falanca sendikadaki kişi çok büyük cezalar alırken aynı suçu işleyen bir başkası sendikasıdan dolayı ceza almıyor, bu kesinlikle çok yanlış bir şey yani bir iş mükâfatı gerektiriyorsa her kişinin aynı şekilde mükâfatlandırılması, cezalandırılması gerekiyorsa da her kişinin aynı şekilde cezalandırılması gerekiyor. Standartları belli olmalı ve o standartlar doğrultusunda işlem yapılmalı ve bu anlamda eşitsizlik yarattığını düşünüyorum toplum olarak, sadece bize zayıf gelen bizim menfaatimize uygun gelmeyen bir şey ortaya çıktığında hemen onu bastırmaya çalışıyoruz. Bu doğru bir anlayış değil. Ne hesapverebilirliğin çok iyi çalıştığına ne de eşitliğin hâkim olduğuna inanmıyorum açık ve net bir şekilde. Sebebi ise işte benim yanımda olsun benim adamım olsun algısının olması ve liyakatin zafiyet içerisinde olması ile alakalı, bu sadece günümüzün meselesi değil tabi ki”(M12).

Mevzuatın uygulanmasında farklılıklar ve eksiklikler

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=2), hesap verme anlamında mevzuatın kısmen varlığı olsa da bu mevzuat ve yönetmeliklerin uygulanmasında okullara göre farklılıklar oluştuğunu ve uygulamada eksiklikler yaşandığını belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Belki kâğıt üzerinde hesap veriliyormuş gibi görünüyor ama gerçek anlamda verilmiyor, Yazılı kısımda çok fazla sıkıntı yok. Mevzuatla ilgili bir sıkıntı yok esas olan mevzuatın uygulanması ile ilgili. Bununla ilgili Başbakanlığın çıkardığı genelgeler var, yönetmelikler var, bunlar yazılı belgeler ve belge üzerinde tam olarak gösterilir, örneğin okulda kaç öğrenci devamsızlık yapıyor 15 öğrenci diyelim 15 öğrenci değil de 5 öğrenci şeklinde okullar yazabiliyor ama gerçek bu değil. Yazılı belge anlamında MEB hesap veriyor, ama işin esas kısmında bu yok, kâğıt üstünde yapıldığının gösterilmesi bize sağlıklı bir sonuç vermez doğru değil yani” (M5).

“Mevzuatta kısmen var mesela ilköğretim kurum standartları var ama formalitede kalıyor, işte mayıs ayında başlar Mebbis üzerinden açılır haziranın sonuna kadar devam eder. Tüm öğretmenler velilerine ve öğrencilerine duyurur. Sene sonunda bu işlemler bittiğinde bakanlık bunları rapor halinde açıklar. İşte şurada eksik kalmışız gibi veya okul olarak siz şunları şunları yanlış yapmışsınız gibi rapor gönderir, lakin ama hiçbir okulda dört dörtlük uygulanmaz bu. Uygulamada ciddi sıkıntılar var veliyi zorla okula getirtmek zorunda kalırsınız veya öğrenciyi oturtturursunuz bilgisayarın başına girdirtirsiniz. Bu anlamda değişiklikler gerekli” (M13).

Öğrenci ve sınıf mevcutlarının kalabalık olması, öğretmenin öğrenciye ve veliye hesap vermemesi

Okul müdürlerinin bir kısmı (f=1), öğrenci ve sınıf mevcutlarının kalabalık olmasının; bir kısmı (f=1) ise öğretmenin öğrenciye ve veliye hesap vermemesinin eşitsizliğe neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Sınıfların normalde 30 kişi olması gerekirken 50 kişi olduğunda şu eşitsizliği yaratıyor. Öğretmenin öğrenciye ayırdığı zaman bakımından, bahçedeki oyun alanı anlamında bir eşitsizlik, sportif sosyal faaliyetler anlamında eşitsizlik ayrıca ikili eğitim olması nedeniyle de sabahtan erken gelmesi veya öğlencilerin geç çıkması onların kendilerine ayıracakları zaman

anlamında eşitsizlik, ders çalışma anlamında eşitsizlik yani okulun kalabalık olması diğer akranlarına göre eşitsizlik yaratıyor. Burada bizim yapabileceğimiz çok bir şey yok. Velilere hesap verirken bunu anlatıyoruz ama ciddi anlamda bir sıkıntı. Bu durum birçok açıdan okulu zora sokuyor” (M1).

“Yani öğretmen öğrenciden hesap soruyor işte ben sana ödev vermişim niye yapmadın diye hesap soruyor ama öğrencinin öğretmene hesap sorduğu yok, sorabildiği yok. Neden böyle veya şöyle yaptın diyemiyor. Bu okuldaki öğretmenlerin çoğu için söylüyorum hesap verme düşüncesi yok. Sorumluluğu hissetmiyor, yaşadığım ortamda gördüğüm kadarıyla gördüğüm şey o. Öğrencilerine veya velilerine karşı kendini sorumlu hissedene veya hesap verebilen öğretmen oranı yaklaşık yüzde ondur. Hesap verme daha çok resmi formal olarak bir hesap vermeye dönüşüyor. Aslında muhatap olduğu, etkileşimde olduğu, tarafı olduğu konularla ilgili olarak öğretmenin de mutlaka hesap vermesi lazım” (M10).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğrenciye yönelik bilgi ve davranış aktarımının ve deneyiminin merkezi olan okulların, belirlenen hedeflere ulaşmaları büyük önem arz etmekte ve bu anlamda hesap vermeleri, eğitim ve öğretim sürecinin iyileştirilmesi ve şeffaf yürütülmesi bakımından tesadüfi riskleri ortadan kaldırmaktadır. Başta Amerika olmak üzere çeşitli ülkelerde okullarda hesapverebilirlik, daha çok öğrencinin test başarısına dayanan kanıt ve sonuç temelli bir süreç izlerken ülkemizde ise bu durum öğrenci başarısı, veli şikâyetleri ve okulların mali konuları nezdinde denetime dayanan ve üst yönetimlerin beklentileri çerçevesinde okuldan okula değişiklik gösteren esnek ve yasal çerçevesi belirlenmemiş bir süreç izlemektedir. Bu durum, okulların hesap vermeleri açısından çeşitli eşitsizlikler ve olumsuzluklar yaratmaktadır. Bu yönüyle var olan durumu ortaya koyma açısından yürütülen bu çalışmada, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin eşitlik ve hesapverebilirlik görüşlerini incelemek amaçlanmıştır.

Araştırma doğrultusunda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu üst yönetim kademelerine, öğrenci velilerine ve öğretmenlere çeşitli ortamlarda ve çeşitli yöntemlerle hesap verdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğrencilere, kendi vicdani süreçlerine, müfettişlere ve bazı okul müdürleri de bütün paydaşlara hesap verdiklerini belirtmişlerdir. Erdağ (2013), okul yöneticileri ve öğretmenlerin daha çok velilere ve öğrencilere hesap verme zorunluluğu hissettiklerini, üst yönetim ve denetim birimlerinden gelen hesapverebilirlik baskısının, özellikle de öğrenci başarısına yönelik okul idareleri ve öğretmenlerin sorumlu tutulmasının okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde stres oluşturduğunu ve bu baskı arttıkça okul yöneticileri ve öğretmenlerin direnç gösterme düzeylerinin arttığını belirtmektedir (s.163-167). Rasmussen ve Zou (2014), Çin ve Danimarka ölçeğinde yaptığı çalışmada eğitimde Çin’in daha çok konfüçyüs geleneğinden gelen denetim prosedürüne dayanan hiyerarşiye, yükümlülüklerle ve kurallara uygunluğa yönelik hesap verme durumunun olduğunu fakat Danimarka’nın ise çoğulcu ve eşitlikçi kültürünü yansıtan, ebeveynlere karşı hesap verebilirliğin daha güçlü olduğunu tespit etmiştir. Bu durum kültürlere göre hesap verilen tarafın değiştiğini göstermektedir (s.16). Poulson (1998)’a göre öğretmenlerin hesap verebilirliğinin iki yönü bulunmaktadır, birincisi sözleşmelerden kaynaklanan zorunluluklar ve teftiş yoluyla yürütülen dış hesapverebilirlik, ikincisi ise bir profesyonel olarak kendilerinden sorumlu olmaya dayanan ve ahlaki eğitim açısından onların hesapverebilirliklerini tanımlayan öz düzenlemeyi yansıtan iç hesapverebilirliktir (akt. Rosenblatt, 2017, s.20). Leithwood (2005)’a göre kişiler ahlaki zorunluluklardan dolayı hesap verebilmektedir, nitekim hesap veren kişi veya grup, sorumlu oldukları eylemlerin ve sorumluluğun özel niteliğinden dolayı hesap verme yükümlülüğü getirdiğini hissedebilmektedirler (s.17). Gündüz ve Göker (2017), hesapverebilirliğin eğitim sistemlerinde de önemli olduğunu ve hesapverebilirliğin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için eğitim kurumlarının hem kendi iç paydaşlarına hem de diğer dış paydaşlara, kurumlara ve kamuoyuna hesap verebilir olması gerektiğini belirtmektedir (s. 89). Bu anlamda belirtilen araştırma ve görüşler bulgularımızı destekler niteliktedir. Türkiye bağlamında denetimsel süreçlerin yoğun ve katı uygulanması, hiyerarşik düzenlemelerin ve anlayışların baskın olması sebebiyle daha çok üst yönetim birimlerine hesap verilmesi, yapısal ve kültürel sürecin hesapverebilirliğe yansımaları olarak düşünülebilir. Aynı zamanda son yıllarda da veli beklentileri

ve memnuniyeti ön plana çıkmaya başlamış olup, öğrenci velileri açısından okul idaresi ve öğretmenlerden hesap sormaya dayanan şikâyet mercilerinin kolaylaşması sebebiyle ikinci en önemli hesap verilen gurubun öğrenci velileri olması tesadüfi değildir.

Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu mali, akademik başarı ve eğitim öğretim alanında hesap verdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda sosyal faaliyetler, okulun iç disiplini, okul güvenliği, işleyişi ve kayıtlar ile ilgili boyutlarda, bazı okul müdürleri ise her alanda hesap verdiklerini belirtmişlerdir. Leithwood (2005), eğitim sistemlerinde temel olarak öğrencilerin refahı açısından hesap verildiğini fakat çoğu eğitim sisteminde öğrenci başarısına odaklanıldığını belirtmektedir (s. 16). NOUN (2008)'a göre eğitim alanında hesapverebilirlik, genellikle eğitimin var olan amaçlarını başarmak için uygun olan mali kaynakların ihtiyatlı ve verimli kullanılmasını sağlamak ve kıt kaynakların yönetimiyle ilişkilidir. Bu amaçla okul yöneticilerinin temel görevlerinden biri de eğitimi destekleyen kamuoyunun memnuniyetini sağlamak için elde edilen tüm gelirlerin ve harcamaların düzgün bir şekilde kayıtlarını tutmak ve kamuoyunun bilgisine sunmaktır. Aynı zamanda okul yöneticisi, okuldaki öğretme öğrenme sürecinin kalitesinden ve okulda uygun değerlendirme prosedürlerinin yapılmasından da sorumluluk taşımaktadır (s.50-54 ve s.61). Gündüz ve Göker (2017), kamuoyunun, eğitim sistemlerinin kendilerine her alanda hesap verme beklentisi içerisinde olduğunu belirtmektedir (s. 89). Tienken (2018)'e göre devlet okulu eğitiminde hesapverebilirlik, daha çok standart testler (sınavlar) üzerinde öğrenci başarısına odaklanan politika ve yapılar çerçevesinde ilerlemektedir. Fakat yazara göre hesapverebilirliğin ölçütünün sınav sonuçları olması problem oluşturmaktadır, çünkü bu durum öğrenmeyi ve öğretimi geliştirmede etkili olmamaktadır (s.56-57). OECD (2016)'e göre günümüzde hesapverebilirlik, daha çok öğrenci başarısına odaklanmış olup öğrencilerde kayda değer bir ilerleme olmadığında, öğretmen sayısı, fiziki koşullar, ders materyalleri gibi niceliksel unsurların günümüz hesap verme sistemlerinde dikkate alınmadığını belirtmiştir (akt. Özdemir, 2018, s. 104). Belirtilen araştırma ve bakış açıları bulgularımızı destekler niteliktedir. Tüm bu açılardan değerlendirildiğinde ülkemiz milli eğitim sisteminin hesapverebilirliğinin mevzuatsal alt yapısının yeterince oluşmaması ve genellikle diğer kurumlarda olduğu gibi mali, ekonomik unsurların, eğitim çıkarları doğrultusunda doğru ve etkili bir şekilde kullanılmadığına yönelik algıların toplumda ve üst yönetimlerde yaygın olması ve alışkanlık haline getirilmesi nedeniyle okul yönetimlerinin daha çok mali alanda hesap vermeleri yaşanan bu sürecin doğal bir sonucudur. Aynı zamanda diğer ülkelerde olduğu gibi veliler ve toplum açısından temel beklentinin, öğrencilerinin başarılarının yeterince sağlanması ve iyi bir eğitim öğretim sürecinden geçirilmesi olduğu gerçeği, okul yönetimlerinin bu alanda hesap vermelerini ön plana çıkarmıştır.

Araştırmanın temel pratiğini oluşturan hesapverebilirliğin eşitlik anlamında değerlendirilmesi ve okul müdürlerinin bu yönüyle görüşlerine bakıldığında ise okul müdürlerinin hesap vermede eşitsizlik yarattığını düşündükleri çeşitli durumların mevcut olduğu tespit edilmiştir. Nitekim okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, üst yönetim kademelerinin hesap vermemesinin, çeşitli şikâyet hatlarının, mevzuat ve yönetmeliklerin yetersiz olmasının, okulların mali durumlarının farklı olmasının, sadece okul yöneticileri ve öğretmenlerin hesap vermesinin okul müdürleri açısından eşitsizlik yarattığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulların çevre şartlarının farklı olmasının, fiziki donanımsal yetersizliklerinin, öğretmen niteliği ve performansının, aile ve öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarının, hesap vermenin hesap sormaya ve cezalandırmaya dönüşmesinin, sadece üst yönetimlere hesap verme gerekliliği algısının, hesapverebilirliğin yasal dayanaklarının olmamasının, okulların aynı standartlara göre değerlendirilmesinin, okul türleri anlamında farklılıkların, hesapverebilirliğin sadece mali olarak düşünülmesinin, hesapverebilirliğin sorgulanmaması ve hesap verme korkusunun da hesap vermede eşitsizlik oluşturduğunu belirtmişlerdir. Mintrop (2003)'a göre okulların sıralanması, performanslarının karşılaştırılması, yaptırımların uygulanması, farklı niteliklere sahip olan okulların aynı koşullarda değerlendirilmesi ve süreç sonunda ödül ve cezalandırmaların olması eğitimciler açısından eşitlik algısının zedelenmesine neden olmaktadır (s. 5-10). Duman ve Dönmez (2018)'e göre öğretmenlerin, eğitim ile ilgili karar verme yetkileri az olmasına rağmen sorumlulukları fazladır ve bu durum öğretmenlerin kontrollerini ve motivasyonlarını azaltmakta

ve hesapverebilirlik anlayışı, öğretmenliğe özgü durumların görmezden gelinmesine neden olmaktadır (s. 89). Reeves (2004), hesap verebilirliğin, sınıfların, okulların veya sistemlerin ortalamaları olarak rapor edilen test puanlarından öğretmenleri sorumlu tutmanın yolu haline dönüştüğünü belirtmektedir (s.6). Levy ve Woolsey (2017)'a göre öğretmenler, kendilerinin hesapverebilirliğine dayanan değerlendirme sistemlerini geçerli bulmamakta ve kasıtlı sonuçlardan endişe duymaktadırlar (s. 21-22). Starr (2017), eğitimde hesap verebilirliğin önemli fakat gizli bir yönünün, sorumluluğu bireysel eğitim çalışanına, bireysel okula ve bireysel bölgeye kaydırılması olduğunu fakat hükümet ve üst yönetim tarafından uygulanan politikaların yarattığı başarısızlık ve bağlamsal farklılıkların dikkate alınmamasının adaletsizlik yarattığını; daha avantajlı bölgelerin ve öğrencilerin daha dezavantajlı emsallerine göre daha iyi performans göstereceğini ve bu anlamda hesap vermede adaletsizlik yaratacağını belirtmektedir (s. 22). Gündüz ve Göker (2017), hesapverebilirlik ve okullara destek sağlama (yeterli kaynak ve nitelikli iş gücü sağlama) arasında dengenin kurulmasının önemli olduğunu belirtmektedir (s. 89). Thiel, Schweizer ve Bellmann (2017), eğitimde yüksek derecede piyasa ve bürokratik baskının hesapverebilirlikten kaçınma davranışını teşvik ettiğini, düşük riskli koşullar altında bile, okullara idari ve piyasa baskıları uygulanabildiğini belirtmektedir (s. 22-23). Erdağ (2013), okul yöneticilerinin öğretmenlere kıyasla hesapverebilirlik açısından daha fazla okul paydaşlarının baskısına maruz kaldığını, yine okul türüne göre ortaokullar, fen, anadolu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin meslek liselerine göre daha fazla okul paydaşı baskısı gördüklerini tespit etmiştir (s. 148). Gül (2018)'e göre hesap verme, çok fazla vurgulandığında kamu yöneticilerinin çok fazla risk ve inisiyatif almadığını ve bu durumun kamu kurumlarının hantallaşmasına neden olduğunu belirtmektedir (s. 189). NOUN (2008)'a göre her toplumda, farklı ihtiyaçları, değerleri, çıkarları, istekleri, özlemleri ve kültürleri ile birbirleriyle çatışmaya eğilimli olan alt gruplar, okul sistemindeki hesap verebilirliğin uygulanmasını zorlaştırmaktadır (s. 55).

Yine Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak (2017), Türk eğitim sisteminde hesapverebilirliğin tam olarak kurulmadığını ve okul yöneticilerinin uygun bir hesapverebilirlik sisteminin oluşturulmamasından kaynaklı sorunlara odaklandığını (s.58-59), Bülbül ve Demirbolat (2014), Türk eğitim sisteminde standartlar, saydamlık ve sorgulayıcılık konularında bir takım sorunlar olduğunu belirtmişlerdir (s. 47-48). Maulid (2017)'e göre üst yöneticilerin politika gerekliliklerini yerine getirememesi durumunda hesap verebilir olması gerektiklerini göz ardı ettiklerini ve daha çok üstlere hesap vermeleri gerektikleriyle ilgilendiklerini, hâlbuki okulların bazen daha yüksek bir otoritenin neden olduğu sorunlar nedeniyle beklentileri karşılayamadığını belirtmektedir (s. 259-262). Görüldüğü gibi yapılan araştırmalar ve belirtilen görüşler, sadece Türkiye açısından değil diğer ülkeler açısından da eğitimde hesapverebilirliğin önemini ortaya koymaktadır. Türkiye kamu yönetimi yapısının katı hiyerarşik alışkanlığı nedeniyle hesapverebilirlik genellikle alttan üste doğru gerçekleşmekte ve üst yönetimlerin hesap vermeleri, kurum ve kendileri açısından bir taviz olarak algılanmaktadır. Yine bu durumu esnetecek yasal dayanakların olmaması, mevzuata dayanan alt yapının ve standartların oluşturulmaması bu gerçeğe okulların ve eğitim kurumlarının yüzleşmesine neden olmakta, hesap sormaya dayanan bir süreç izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte okulların çevre şartlarının, veli-öğrenci sosyo ekonomik durumlarının, okulların fiziksel, donanımsal, mali ve personel özellikleri, nitelikleri, farklılıkları ve eksikliklerinin hesapverebilirlikte dikkate alınmaması da eğitim kurumlarının adaletli bir çerçevede hesap vermelerini zorlaştırmaktadır. Bu yönüyle;

1. Milli Eğitim Bakanlığı özelinde hesapverebilirlikle ilgili olarak standartları ve çerçeveyi ortaya koyan mevzuat çalışmaları yapılması,
2. Hesap vermenin sadece okul yönetimi ve öğretmen nezdinde anlaşılması ve görülmesini engelleyecek ve bu algıyı ortadan kaldıracak düzenlemeler yapılması,
3. Veli-öğrenci ve üst yönetimlerin de hesap vermelerini sağlayacak gerekli adil alt yapının oluşturulması,

4. Hesapverebilirlikle ilgili olarak okulların çevre şartlarının, sosyo ekonomik yapılarının dikkate alınması ve okulların kendi çerçeveleri içerisinde değerlendirilmesi, başarı kıyaslamalarının ve standartlarının bu anlamda dikkate alınması,
5. Çeşitli ülkelerde uygulandığı şekliyle Milli Eğitim Bakanlığı'nın şeffaflığını ve cevaplanabilirliğini arttıracak ve tüm paydaşların okul ve eğitim kurumlarıyla ilgili verileri görebileceği dinamik online bir sistemin oluşturulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ball, C.M. (2016). *How elementary school principals manage accountability expectations*. The University of Western Ontario(Doctor Thesis) , Canada
- Brighouse, H. (2014). Equality, prioritising the disadvantaged, and the new educational landscape. *Oxford Review of Education*, 40(6), 782-798
- Bülbül, M., & Demirbolat, A. O. (2014). Hesap verebilirlikle ilgili türk milli eğitim sistemine yönelik bir değerlendirme. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 39-52
- DPT (2006). 9. Kalkınma Planı (2007-2013). 1 Temmuz 2006 tarihli ve 26215 sayılı Resmi Gazete'den 3 Mart 2018 tarihinde edinilmiştir.
- Duman, S. & Dönmez, E. (2018). Yükseköğretimde Hesapverebilirlik Reformları. Münevver Çetin(Edt.). *Yükseköğretimde Hesapverebilirlik*(s. 74-102). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Elmore, R. F. (2003). Agency, Reciprocity, and Accountability in Democratic Education. Paper presented for First International Summit on Leadership in Education, June 20-22, 2004. Pretoria, South Africa.
- Erdağ, C. (2013). *Okullarda hesap verebilirlik politikaları: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması*. (Doktora Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Gil, E., & Kim, T. (2018). Response to "redesigning systems of school accountability": addressing underlying inequities. *Education Policy Analysis Archives*, 26(9), 1-10
- Grinshtain, Y. & Gibton, D. (2018) Responsibility, authority, and accountability in school-based and non-school-based management: Principals' coping strategies. *Journal of Educational Administration*, 56(1),2-17
- Gül, F. Ö. (2018). Hesapverebilirliğe eleştirel bir bakış. Münevver Çetin(Edt.). *Yükseköğretimde Hesapverebilirlik*(s. 183-206). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Gündüz, Y. & Göker, S. D. (2017). Eğitim denetimi sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., & Bayrak, C. (2017). Opinions of school administrators about accountability in educational organizations. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(1), 39-68.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Knoepfel, R. C., First, P. F., Sala, M. R. D., Ordu, C. A. (2014). Finance equity, student achievement, and justice: a five state analysis of equality of opportunity. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 812-832
- Leithwood, K. (2005). *Educational accountability: Issues and alternatives*. Saskatchewan School Boards Association Research Report, Research Report #05-01 May, 2005
- Levitt, R., Janta, B. & Wegrich, K. (2008). *Accountability of Teachers(Technical Report)*. United Kingdom: RAND Europe.
- Maulid, M. J. (2017). *Accountability in education management: the efficient use of fiscal resources in tanzania*(Doctoral Dissertation). University of York, United Kingdom
- Mintrop, H. (2003). The limits of sanctions in low-performing schools: A study of maryland and kentucky schools on probation. *Education Policy Analysis Archive*, 11(3), 1-30
- National Open University of Nigeria (NOUN), (2008). *Responsibility and Accountability in Education Management*: Lagos: National Open University of Nigeria
- Normore, A.H. (2004) The edge of chaos: School administrators and accountability. *Journal of Educational Administration*, 42(1),55-77
- Oakes, J., Blasi, G. & Rogers, J. (2005): Accountability for adequate and equitable opportunities to learn. In Sirotnik, K.A. (ed): *Holding Accountability Accountable*. What Ought to Matter in Public Education. New York, London: Teachers College Press. (82-100).
- OECD (2010). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> adresinden 3 Mart 2018 tarihinde edinilmiştir.
- OECD (2012), Equity and quality in education: Supporting disadvantaged students and schools, OECD Publishing
- OECD (2016). PISA 2015 Results in focus, OECD Publishing, Paris

- Özdemir, A. N. (2018). Avrupa'da hesapverebilirlik. Münevver Çetin(Edt.). *Yükseköğretimde Hesapverebilirlik* (s. 103-132). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Perry, L. A., & William, E. (2007). Accountability, responsibility and school leadership. *Journal of Educational Enquiry*, 7(1), 32-43
- Pizmony-Levy, O., & Woolsey, A. (2017). Politics of education and teachers' support for high-stakes teacher accountability policies. *Education Policy Analysis Archives*, 25(87).
- Rasmussen, P., & Zou, Y. (2014). The development of educational accountability in China and Denmark. *Educatis. On Policy Analysis Archives*, 22(121), 1-21
- Reeves, D. B. (2004). *Accountability for learning: how teachers and school leaders can take charge*. Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, Virginia USA
- Rosenblatt, Z. (2017) Personal accountability in education: measure development and validation. *Journal of Educational Administration*, 55(1),18-32.
- Soder, R. (2005). The double bind of civic education assessment and accountability. In K. A. Sirotnik (Ed.), *Holding accountability accountable. What ought to matter in public education* (pp. 100-116). New York, London: Teachers College Press.
- Starr, K. (2017). The downsides to increasing school accountability. *School Business Affairs*, asbointl.org, November 2017
- The Glossary of Education Reform (2018). *Equity*. <https://www.edglossary.org/equity/> adresinden 17 Mart 2018 tarihinde edinilmiştir.
- Thiel, C., Schweizer, S., & Bellmann, J. (2017). Rethinking side effects of accountability in education: Insights from a multiple methods study in four German school systems. *Education Policy Analysis Archives*, 25(93), 1-29
- Tienken, C. H. (2018) Accountability for Learning. *Kappa Delta Pi Record*, 54(2), 56-59.
- UNESCO (2017). Accountability in education: Meeting our commitments. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Global Education Monitoring Report 2017/8. Paris
- Valencia, Valenzuela, Sloan & Foley (2004). Let's Treat the Cause, Not the Symptoms Equity and Accountability in Texas Revisited. Linda Skrla and James Joseph Scheurich (Edt). *Educational Equity and Accountability*,29-38, New York: Routledge Falmer
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Accountability is an ethical notion related to correct behavior, it is about the responsibility of actions taken by a person or an organization for other people or organizations. In other words, accountability is the compulsion to correctly report that the job is done in accordance with agreed rules and standards (OECD, 2010, p.15). Accountability starts with the relationship between teachers and students around the content. Accountability might strengthen the discipline, authority and validity of schools and moreover the trust in them as government entities or it might damage or weaken their authority, validity or trust. (Elmore, 2003, p.27). While the limits of authority and responsibility remain in the school, accountability includes the outer factors such as school principles' need to adjust expectations and report about them (Milligan, 2015 rep by Grinshtain, Gibton, 2018, p.4). Ball (2016) talked about school principles focusing on bureaucratic accountability because of administrative tasks and in this manner, they have conflicts between bureaucratic based accountability tasks and the tasks they need to fulfill (p. 96-102). Ranking schools in accountability application processes, comparing of performances, enforcement of sanctions, reviewing schools with different attributes as the same and having punishment and reward at the end of the process lead to the confusion of justice as a notion (Mintrop, 2003, s.5-10). According to Oakes, Blasi & Rogers (2005), the system of accountability is blind to the accountability of these actors, although the roles of other actors are of utmost importance. An accountability with a focus on teachers and administrators can only be implemented if the capacity of those teachers and administrators are increased to a higher level. (p. 88-89) Erdağ (2013) thinks that bureaucracy-based-accountability pressure that is based on performance spoils the atmosphere of schools and applications targeted at enforcements disturb the administrators and teachers (s.164-167). Therefore, it important for our research to collect ideas from school principals about accountability implementations as they are the deciders at the school level.

Method

Research is conducted through phenomenology method from qualitative research methods. In deciding for the workgroup, "maximum diversity" from purposeful sampling methods is used. In the research, from İstanbul City, Anatolian side, Çekmeköy, Sancaktepe, Ümraniye and Kartal, 15 public school principals have been interviewed. In order to collect data to form the content of our research, interview technique has been used and the data is obtained through a semi-formed 7 open ended questions, which are created by scanning the literature. Interviews related to research are done in March, April and May 2018. Interviews were done face to face and the interviewee was informed about the interview and the interviewer used a recording device to eliminate data loss. Content analysis has been used to analyze research data. Recordings were first listened and then turned into writing, Nvivo 11.0 has been used to create codes and interviews have been put to analysis under certain themes.

Results

Majority of school principals have put forward that they answer to higher administration, parents and teachers in variety of venues and methods. Again, majority of school principals have expressed that they answer in economical, academic and organizational areas.

Participant school principals have talked about some situations, which they think create problems in performing accountability tasks. Likewise, majority of school principals state that the lack of accountability in higher administration, existence of complaint hotlines, insufficiency of regulations and instructions, difference of schools' economical situations, only principals' and teachers' accountability create inequality. At the same time, the difference of schools' environmental conditions, insufficient physical hardware, teacher attributes and performance, socio-economical situation of families and students, turning accountability into questioning and

punishment, the perception of answering only to higher administration, lack of legal foundation of accountability, measuring schools by the same standards and differences in school types create inequalities in accountability.

Discussion and Conclusion

Rasmussen and Zou (2014), in a study done in China and Denmark, discovered that China has accountability for hierarchy originated in supervision procedure coming from more of a Confucian tradition, whereas Denmark has a stronger accountability to parents that is reflected in its pluralist and equalitarian culture. This situation shows that depending on the cultures, accountable side changes (p.16). In our country, intense and firm implementation of supervision, answering to higher administration because of the dominance of hierarchical arrangements and understanding can be thought as the reflection of organizational and cultural process onto accountability. At the same time, in the last years parental expectations and satisfaction has come forward, therefore it is not surprising to have parents as the second most important group to answer to.

According to NOUN (2008), accountability in education is about making sure of the usage of the appropriate economical resources cautiously and effectively and managing scarce resources. For this reason, one of the fundamental duties of school principals' is keeping solid record of all incomes and expenses and let the public know in order to gain their content, as they support education. At the same time, the school principal is also responsible for the quality of teaching/learning process and implementation of correct assessment procedures. (p.50-54 and p.61).

Starr (2017) stresses that a secret and important part of accountability in education is to shift the responsibility toward individual education worker, individual school and individual area, however failure of policies by the government and higher administration and indifference to contextual differences create injustice; meanwhile advantageous areas and students will perform better than disadvantageous counterparts, and in this manner create injustice in accountability (p. 22). According to Thiel, Schweizer and Bellmann (2017), a high level of marketing and bureaucratic pressure encourage avoidance behavior from accountability, and even under low risk conditions, schools may be exposed to administrative and economical pressure (p. 22-23). Because of our country's public administration's strict habit of bureaucracy, accountability is usually realized from the bottom to the top and it is regarded as a weakness for the organization and themselves if higher administration performs accountability. In this regard, it would be beneficial if Ministry of Education did regulation studies to reveal standards and framework of accountability.