

## LİSELERDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN HESAP VEREBİLİRLİK DÜZEYLERİ

Dr. Azize Yüksel<sup>1</sup>

### ÖZET

Bu çalışmada liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmaya 2021-2022 eğitim öğretim yılında Isparta il merkezinde farklı sosyoekonomik düzeylerdeki liselerde görev yapan 196 öğretmen katılmıştır. Çalışmada Celep ve Öztürk (2009) tarafından geliştirilen "Okul Müdürünün Hesap Verebilirliği" ölçeği kullanılmıştır. Liselerde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini ölçmeyi amaçlayan bu araştırma nicel betimsel araştırma modelinde tasarlanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerin hesap verebilirliklerini "kötü" düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin hesap verebilirlik görüşlerine bakıldığında, bayan öğretmenlerin yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini bay öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca hizmet süresi değişkenine göre yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyi ile ilgili görüşleri arasında 16-20 ve 20 ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamalarının, 0-5 ve 6-10 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Yönetici, Öğretmen, Lise, Hesap Verebilirlik.

## ACCOUNTABILITY LEVELS OF SCHOOL HEADS IN HIGH SCHOOLS

### ABSTRACT

Although it contains many meanings such as accountability, responsibility, execution, implementation, being responsible for its practices, responsiveness, it is basically an ethical concept. Accountability refers to the obligation of educational organizations to explain, inform and legitimize the actions taken against an internal or external authority regarding the activities carried out within the institution. In addition, the activities carried out by institutions while fulfilling their educational goals and their responsibility for the resources they use during these activities are within the scope of accountability in education. In this study, it is aimed to determine accountability levels of school administrators in line with the opinions of teachers working in high schools. 196 teachers working in high schools of different socioeconomic levels in the city center of Isparta In the 2021-2022 academic year, took part in the study. The "Accountability of the School Principal" scale developed by Celep and Öztürk (2009) was used in the study. This research, which aims to measure the level of accountability of school administrators according to the opinions of teachers working in high schools, was designed in a quantitative descriptive research model. It is seen that teachers evaluate the accountability of administrators at a "bad" level. Look at the accountability views of the administrators according to gender variable, it is found that female teachers evaluate accountability levels of their administrators higher than male teachers. In addition, it was concluded that the average of teachers with 16-20 and 20 or more years of service among the opinions of administrators about the level of accountability according to the variable of service time was lower than the teachers with 0-5 and 6-10 years of service.

**Keywords:** School, Manager, Teacher, High School, Accountability.

---

<sup>1</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Isparta İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 0000-0002- 1786-2673

## 1. GİRİŞ

Son zamanlarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve beraberinde gelen ekonomik, sosyal ve siyasal kalkınma sonucu, her alanda rekabet hız göstermeye ve değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Yönetim alanında da ortaya çıkan müşteri memnuniyeti, kalite, demokrasi gibi kavramlar katı ve hiyerarşik bir yönetim anlayışından, demokratik ve esnek tabanlı bir yönetim anlayışına geçilmesine neden olmuştur. Bu değişim de beraberinde yöneticilerin kullandıkları kaynaklar ve mevcut durum hakkında çalışanlarına ve halka hesap verme zorunluluğunu getirmiştir. Böylece kamuda "hesap verebilirlik" kavramı ortaya çıkmıştır (Balcı, 2003).

Hesap verebilirlik, sorumluluk, icra etme, uygulama, uygulamalarından sorumlu görülme, cevap verebilirlik gibi birçok anlamı içinde barındırmakla birlikte en temelde etik bir kavramdır (Dubnick, 1998). Kurum içerisindeki mevcut kaynakların kullanımı ve etkililiği ile ilgili soruları yanıtlamak, mevcut durumu açıklamak ve şeffaf bir şekilde rapor etmek olarak tanımlanır (Trow, 1996). Becker (1975) hesap verebilirliği maddi kaynaklar açısından değerlendirdiği çalışmasında, kavramı birey ya da örgütlerin kaynakların kullanımı ile ilgili bilgilendirme yapmak adına ortaya konmuş çıktılarını sistematik bir şekilde ölçülmesi olarak ifade etmiştir. Caiden (1998)'e göre hesap verebilirlik örgütün sorumlulukları noktasında açıklamalarda bulunmak, ortaya çıkan sorulara cevap vermek, gerekli yükümlülükleri karşılamak ve gerekli kamusal muhakeme ve değerlendirmelere karşı hazırlıklı olma şeklinde tanımlanmıştır. Benzer şekilde bir başka çalışmada hesap verebilirlik, örgüt tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda, kendilerine yetki verilen ve kaynak tahsis edilen bireylerin sonuçlara ne düzeyde ulaştığı konusunda değerlendirmeye tabi tutulması olarak belirtilmiştir (Gül, 2008).

Bu tanımlar doğrultusunda en genel ifadeyle hesap verebilirlik, sorumlu görülen bireyler tarafından, şahıslarına tahsis edilen kaynaklarla, örgütler tarafından öncesinde belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğine dair üst birimlere ve kamuoyuna rapor verilmesi olarak açıklanabilir. Örgütlerde hesap verme ilkesinin uygulanabilmesi için, sorumlu bireylerin görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi, istenilen performans göstergelerinin net olması, ortaya konan hedefler ile tahsis edilen kaynaklar ve verilen sorumluluklar arasında dengenin oluşturulması, çıktı raporlamasının detaylı bir şekilde yapılması ve tüm düzeltme ve geri bildirimlerin sağlanması gerekmektedir (Boyle 2001).

Toplumsal değişimlere açık ve karmaşık bir örgüt olarak görülen eğitim sistemlerinde hesap verebilirlik ise yukarıda bahsedilen mali, maddi ve ticari somut çıktı boyutların ötesinde eğitim öğretim süreçleri ile yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve tüm bu faaliyetlerin iyileştirilmesi adına gerekli sorumlulukların alınması anlamına gelir (Sato ve Rabinowitz 2010). Hesap verebilirlik, eğitim örgütleri açısından, kurum içinde yürütülen faaliyetlere ilişkin içeride ya da dışarıda bulunan bir otoriteye karşı alınan kararlar ve uygulamalarla ilgili açıklama yapma, bilgi verme ve yapılan faaliyetleri meşrulaştırma zorunluluğunu ifade etmektedir. Ayrıca kurumların eğitsel amaçları gerçekleştirirken yaptıkları etkinlik ve bu etkinlikler esnasında kullandıkları kaynaklardan da yükümlü olmaları eğitimde hesap verebilirlik kapsamına girmektedir (Cendon, 2000). Eğitim örgütlerinde hesap verme düzeyindeki en önemli çıktıları, o kurumdan eğitim almış bireyler ve sahip oldukları nitelikler olarak görülmektedir. Daha geniş bir ifade ile, bu bireylerin toplum içinde buldukları konum, sahip oldukları görev ve sorumluluklar ve sergiledikleri davranışlar eğitim kurumlarının etkililiğini belirlemekte ve eğitim kurumlarından da belirtilen bireylerin nitelikleri konusunda çıktılarla ilgili hesap verebilir düzeyde olması beklenmektedir. Eğitimde hesap verebilirlik bu noktada okulların öncesinde belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaştığını somut olarak ifade etmeye ve öğrenci başarısı ile eğitimin

niteliğini yükseltmeye yönelik hizmet etmektedir (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012). Sonuç olarak nitelikli bireylerin yetiştirilmesi ve öğrenci başarısının hedeflenen şekilde en üst seviyede gerçekleştirilmesi ve bunun neticesinde toplumun eğitim örgütlerine karşı güven duygusunun kazanılması, eğitimde hesap verebilirliğin amaçları arasındadır (Hopkins, 2007). Farklı ülkelerde okullar bu amaçları gerçekleştirme düzeylerine göre ödül alır ya da cezalandırılırlar. Bu açıdan hesap verebilirlik aynı zamanda bir denetim sistemi olarak da görülmektedir.

Eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik ilkelerinin en üst düzeyde uygulamada olduğu ülkeler Şili, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri olarak görülmektedir. Özellikle ABD’de 2001’de ortaya konan *No Child Left Behind* (Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın) yasası hesap verebilirlik kapsam ve sınırlarını ortaya koyan iyi bir örnek olarak görülmektedir. Bu yasaya göre okul yöneticileri öğrenci başarısını artırmak ve öğrencilerin katıldığı standart testlerin takibini yapmaktan bizzat sorumludurlar. Çünkü yapılan testler neticesinde öğrenci başarısının düşük olması durumunda okul, başarısız olarak etiketlenme ve devlet desteğinden maruz kalma gibi yaptırımlara maruz kalabilmektedir (Güçlü ve Kılınç, 2010). İngiltere’de de benzer şekilde 1988 yılı itibariyle okulların yıl boyunca gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetleri ve bu faaliyetlerin performans çıktıları ile ilgili raporlar hazırlanmaktadır. Birçok Latin Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde de ulusal boyutta hesap verebilirlik düzeyinde değerlendirmelere tabi tutan sistemler ortaya konmuştur (Figlio ve Loeb, 2011). Türk eğitim sistemine bakıldığında, eğitim kurumları, yalnızca resmi otoriteye karşı hesap verebilir durumdadır (Badavan, 1996).

Son zamanlarda meydana gelen yönetim anlayışındaki değişikliklerin eğitim kurumlarını da etkilediği gözlenmektedir. Bu değişimler; yönetimde tek elden, monarşik bir sistemi ortadan kaldırmış, yapılan çalışmaların ve sonuçlarının çalışanlar ve halkla paylaşıldığı, yani yöneticinin "hesap vermesini" gerektiren bir yönetim anlayışını getirmiştir. Örgütlerde hesap verebilirlik ilkeleri ile (1) kurumsal yetki ve sorumlulukların suiistimallerinin ve kötüye kullanımının kontrol edileceği, (2) kaynakların kamusal değerler ve hukuka uygun bir şekilde kullanımının gerçekleştirileceği ve (3) yöneticilerin devamlı olarak kendilerini geliştirmelerinin sağlanacağı belirtilmiştir (Balcı, 2003). Eğitimde hesap verebilirliğin yararları bilinmekle birlikte, Türkiye’de bu konu ile ilgili yapılan çalışmalara fazla rastlanmamaktadır. Bu sebeple bu çalışmada lisede görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin ne düzeyde hesap verebilir oldukları hakkındaki görüşleri araştırılmış ve daha sonraki çalışmalar için temel olması hedeflenmiştir. Bu hedef neticesinde aşağıdaki alt problemler için cevap aranmıştır:

- 1) Lisede çalışan öğretmenlerin, yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyleriyle ilgili görüşleri nedir?
- 2) Lisede çalışan öğretmenlerin, yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyleriyle ilgili görüşleri ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3) Lisede çalışan öğretmenlerin, yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyleriyle ilgili görüşleri ve branşları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 4) Lisede çalışan öğretmenlerin, yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyleriyle ilgili görüşleri ve hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Lisede çalışan öğretmen görüşleri neticesinde okul yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini belirlemeyi hedefleyen bu araştırmada nicel betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

### 2.1.Çalışma Grubu

Araştırmada çalışma grubu, 2021-2022 eğitim öğretim yılı Isparta ilçe merkezinde 19 farklı sosyoekonomik çevrede bulunan ve farklı akademik düzeyde öğrencilere öğrenim veren liselerde çalışan, random yöntemle seçilen 196 öğretmenden oluşmaktadır.

### 2.2.Veriler Toplama Aracı

Çalışmada veriler, Celep ve Öztürk (2009) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Hesap Verebilirliği Ölçeği" ile elde edilmiştir.

Ölçek 2 temel bölümden ve 50 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin cinsiyet, çalıştığı okulun adı, branşı ve hizmet süresi demografik değişkenleri yer almaktadır. 2. bölümde öğretmenlerin yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyleri ile ilgili görüşlerini belirlemeye dair sorular bulunmaktadır. Ölçek "Çok kötü(1)", "Kötü(2)", "Orta(3)", "İyi(4)" ve "Çok iyi(5)" şeklinde hazırlanmış 5'li likert türde bir ölçektir.

Celep ve Öztürk tarafından (2009) ölçeğin faktör ve güvenirlik analizleri yapılmış ve ölçeğin; "Sorumluluk", "Açıklık", "Cevap Verebilirlik" olmak üzere 3 faktörden oluştuğu belirtilmiştir. Ölçeğe dair açıklanan toplam varyans 62, 247 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve faktör analizleri tekrar edilmiştir. Faktör analizi için Barlett Küresellik Testleri ve KMO (Kaiser- Mayer- Olkin) ve uygulanmıştır. KMOs değeri .766'dır ve elde edilen bu veri örneklemin makul büyüklükte olduğunu belirtmektedir. Barlett Testi neticesinde  $p=.000$  ( $p<.01$ ) değeri elde edilmiş, verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Faktör analizine göre ölçeğin toplam varyansı 80.121 bulunmuştur. Yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi sonucunda 9. 17. ve 34. maddelerinin ölçeğin güvenirliğini olumsuz etkilediği tespit edilmiş ve değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Bu değerlendirme neticesinde ölçeğe ait genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,857 'dir. Sonuç olarak güvenirlik ve geçerlik analizleri doğrulanmış ve güvenilir ve geçerli bir ölçek şeklinde belirtilmiştir.

### 2.3.Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analiz sürecinde SPSS 24.0 paket programından faydalanılmıştır.

Verilerin çözümleme sürecinde yüzde, ortalama ve frekans gibi betimsel istatistiklerle birlikte, Barlett Testi ile birlikte ( $p<.01$ ) verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşıldığı için, parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA), T- testi, ve Tukey anlamlılık testi kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1.Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular

Öğretmenlere ait demografik değişkenleri gösteren bilgiler Tablo 1.' de verilmiştir.

| <b>Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Ait Dağılım Tablosu</b> |                 |            |            |
|---|-----------------|------------|------------|
|   | <b>Öğretmen</b> | <b>f</b>   | <b>%</b>   |
| Cinsiyet  | Bay             | 97         | 49,5       |
|   | Bayan           | 99         | 50,5       |
| Branş   | Kültür Dersleri | 120        | 61,2       |
|   | Meslek Dersleri | 76         | 38,8       |
| Hizmet süresi   | 1-5             | 11         | 5,6        |
|   | 6-10            | 28         | 14,3       |
|   | 11-15           | 49         | 25,0       |
|   | 16-20           | 71         | 36,2       |
|   | 21 ve üzeri     | 37         | 18,9       |
|   | <b>Toplam</b>   | <b>196</b> | <b>100</b> |

Örnekleme katılan öğretmenlerin %49,5'i bay ve %50,5'i ise bayandır. Branş değişkenine göre öğretmenlerin % 61,2' sinin kültür dersleri ve %32,8' inin meslek dersleri öğretmeni olduğu görülmektedir. Hizmet sürelerine bakıldığında ise, %5,6'sının 1-5, %14,3' ünün 6-10, %25,0' inin 11-15, %36,2' sinin 16-20 ve %18,9' unun 21 ve üzeri hizmet süresinde olduğu belirtilmiştir.

#### 3.2.Birinci Alt Problem İle İlgili Bulgular

"Lisede çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin hesap verebilirlikleri nedir?" olarak belirlenmiştir. Bu amaca dair çözümler Tablo 2.' de verilmiştir.

**Tablo 2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirlikleri**

| <b>Öğretmenler</b> | <b>N</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>S</b> |
|--------------------|----------|-----------------------------|----------|
| Genel Görüş        | 196      | 2,56                        | 0,58     |

Tablo 2. 'de lisede çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin hesap verilebilirlik düzeylerine baktığımızda öğretmenlerin yöneticilerin hesap verebilirlik düzeylerini "kötü" düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir ( $\bar{X}=2,56$ ).

Öğretmenlerin ölçekteki maddelere ilişkin ortalamaları Tablo 3. 'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçekteki Maddelere Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Ortalaması

| No        | Maddeler   | n   | $\bar{X}$ | Ss   |
|-----------|--|-----|-----------|------|
| Yönetici; |  |     |           |      |
| 1.        | Öğretmenin elde ettiği başarıyı nesnel olarak belirtir.  | 196 | 2,10      | ,847 |
| 2.        | Okuldaki eylemlerinin sorumluluğunu kabul eder.  | 196 | 2,56      | ,694 |
| 3.        | Öğretmenlere sorumluluklarının bittiği ve başladığı durumları açıkça ifade eder.   | 196 | 2,59      | ,728 |
| 4.        | Öğretmenlere kendileri ile ilgili şikayetleri aktarabilecekleri güvenilir ortamlar sağlar.                                       | 196 | 2,57      | ,737 |
| 5.        | Kendi yaptığı hatalarla ilgili başkalarını suçlamaktan kaçınır.  | 196 | 2,55      | ,745 |
| 6.        | Karşılaştığı güçlükleri ve sorunları gerçekçi bir şekilde hesaplar.  | 196 | 2,18      | ,997 |
| 7.        | Sonuçlarının ne olacağını düşünmeden gerçekleri bilmek ister.  | 196 | 2,57      | ,744 |
| 8.        | Kendi tercihleri ile uyum sağlamasa da gerçeklerle yüzleşmek ister.  | 196 | 2,56      | ,765 |
| 9.        | Öğretmenler tarafından ortaya konan performansla ilgili sorumluluğu üzerine alır.  | 196 | 2,57      | ,737 |
| 10.       | Kararlarının ve davranışlarının sonuçlarının sorumluluğunu üstüne almayı kabul eder.   | 196 | 2,54      | ,753 |
| 11.       | Öğretmenin davranışlarının sonuçlarına göre durum istenildiği gibi olmadığı zaman, ilk başta kendi davranışlarını değerlendirir. | 196 | 2,55      | ,745 |
| 12.       | Etkili bir okul için elinden geleni yapmaya çalışır.   | 196 | 2,59      | ,735 |
| 13.       | Öğretmenlere verdiği sözleri yerine getirir.   | 196 | 2,57      | ,737 |
| 14.       | Kişiler arasındaki davranışlarında tutarlılık vardır.  | 196 | 2,23      | ,963 |
| 15.       | Herkese açık ve özel davranışları tutarlıdır.  | 196 | 2,27      | ,908 |
| 16.       | Popüler olup olmadığına bakmadan kendi davranışlarını tanımlar.  | 196 | 2,55      | ,745 |
| 17.       | Kendi görüşleri dışındaki fikirleri önyargısızca dinler.   | 196 | 2,54      | ,732 |
| 18.       | Kararlarında sürece öğretmenleri dahil eder.   | 196 | 2,56      | ,716 |

|     |   |     |      |      |
|-----|---|-----|------|------|
| 19. | Fikirlerini açıkça dile getirir.  | 196 | 2,59 | ,706 |
| 20. | Değerlerini açıkça dile getirir.  | 196 | 2,55 | ,724 |
| 21. | Değerlerine uygun davranış sergiler.  | 196 | 2,58 | ,721 |
| 22. | Öğretmenlerden ne beklediğini onlarla paylaşır.   | 196 | 2,57 | ,730 |
| 23. | Örgütün kaynaklarıyla ilgili bilgiyi paydaşlarla paylaşır.                              | 196 | 2,56 | ,723 |
| 24. | Rol modelidir.  | 196 | 2,57 | ,730 |
| 25. | Farklı durumlarda tutarlı davranır.   | 196 | 2,19 | ,907 |
| 26. | Kendine karşı olanlara hoşgörülü davranır.  | 196 | 2,61 | ,726 |
| 27. | Belirlenen değerlendirme süreçlerine uyum sağlar.                                       | 196 | 2,65 | ,710 |
| 28. | Öğretmenlerle iletişimi samimi ve açıktır.  | 196 | 2,60 | ,711 |
| 29. | Fikirlerini açıkça paylaşır.  | 196 | 2,63 | ,713 |
| 30. | Öğretmenlerin de görebileceği, ulaşımına açık kayıtlar tutar.                           | 196 | 2,60 | ,753 |
| 31. | Kendini anlaşılır ve açık bir şekilde öğretmenlere anlatır.                             | 196 | 2,59 | ,755 |
| 32. | Amaçlar doğrultusunda geliştirilen tüm düşünceleri dikkate alır.                        | 196 | 2,53 | ,760 |
| 33. | Yerine getireceği sözlerin süreciyle ilgili olarak öğretmenlerle açıkça iletişim kurar. | 196 | 2,58 | ,795 |
| 34. | Hatalı davrandığı zaman çalışanlarından özür diler.                                     | 196 | 2,57 | ,783 |
| 35. | Kararlarının gerekçelerini hazırlar.  | 196 | 2,63 | ,762 |
| 36. | Fikirlerini paydaşlara açıklar.   | 196 | 2,64 | ,754 |
| 37. | Paydaşların sorularına cevap verir.   | 196 | 2,63 | ,735 |
| 38. | Mazeretler sunmadan performans yetersizliklerine açıklamalar getirir.                   | 196 | 2,58 | ,735 |
| 39. | Geçmişte yaptığı eylem ve uygulamalarla ilgili olarak detaylı açıklamalarda bulunur.    | 196 | 2,65 | ,694 |
| 40. | Karar verdiği durumlara ilgili paydaşları bilgilendirir.                                | 196 | 2,66 | ,686 |
| 41. | Önerilen faaliyetin neden yapılmadığı ile ilgili durumları ilgililere açıklar.          | 196 | 2,65 | ,695 |

|     |  |     |      |      |
|-----|--|-----|------|------|
| 42. | Sürekli olarak dönüt almayı ister.   | 196 | 2,65 | ,694 |
| 43. | Kişisel olarak verdiği sözlerin gelişimi ile ilgili çalışanlara düzenli bir şekilde gelişim raporları sunar. | 196 | 2,64 | ,718 |
| 44. | Eylemleri ile ilgili geliştirici dönütleri olumlu karşılar.  | 196 | 2,64 | ,739 |
| 45. | Aldığı kararların arkasında durma nedenlerini açıklar.   | 196 | 2,66 | ,714 |
| 46. | Yaptığı hataları açıkça kabul eder.  | 196 | 2,67 | ,725 |
| 47. | Hatalarının doğurduğu sonuçlarla mücadele etmek için hızlı karar alır.                                       | 196 | 2,68 | ,731 |

Öğretmenlerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde. 1.-6,-14.-15. ve 25. maddeler hariç diğer maddelerin genel olarak birbirlerine benzer ortalamalara sahip oldukları görülmektedir ( $\bar{X}=2,54-2,68$ ). Yani diğer maddelerde öğretmenler "kötü" ile "orta" arasında bir puanlamada değerlendirme yapmışlardır. Ancak 1.,-6.,-14.-15. ve 25. maddelerin aritmetik ortalamalarının diğer maddelere göre daha düşük olduğu görülmektedir. 1. madde "Yönetici öğretmen başarısını nesnel olarak değerlendirir ( $\bar{X}=2,10$ ).", 6. madde "Yönetici sorunları ve güçlükleri gerçekçi bir şekilde hesaplar ( $\bar{X}=2,18$ ).", 14. madde "Yöneticinin kişiler arasındaki davranışlarında tutarlılık vardır ( $\bar{X}=2,23$ ).", 15. madde "Yöneticinin herkese açık ve özel davranışları tutarlıdır ( $\bar{X}=2,27$ )." ve 25. madde "Yönetici farklı durumlarda tutarlı davranır ( $\bar{X}=2,19$ )." öğretmenlerden tarafından "kötü" olarak değerlendirilmiştir.

### 3.3.İkinci Alt Problem İle İlgili Bulgular

"Lisede çalışan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?" olarak belirlenmiştir. Yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Yöneticilerin Hesap Verebilirlik Düzeyleri ile İlgili Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları

|                                  | Cinsiyet | N  | $\bar{X}$ | S    | Sd  | t      | P    |
|----------------------------------|----------|----|-----------|------|-----|--------|------|
| Hesap Verebilirlik Düzeyi Görüşü | Bay      | 97 | 2,45      | 0,54 | 197 | -2,560 | 0,01 |
|                                  | Bayan    | 99 | 2,66      | 0,61 |     |        |      |

\*p< .05

Tablo 4. bakıldığında öğretmenlerin cinsiyetleri ile yöneticilerin hesap verebilirlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Analiz sonucunda bay ve



bayan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, bayan öğretmenlerin ( $\bar{X}=2,66$ ) yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini bay öğretmenlere ( $\bar{X}=2,45$ ) göre daha yüksek değerlendirdikleri belirtilemektedir ( $t= -2,56; p< .05$ ).

### 3.4.Üçüncü Alt Problem ile İlgili Bulgular

“Liselerde görev yapan öğretmenlerin branş değişkeni ile yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklinde belirlenen alt problem ile analizler Tablo 5.'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Branş Değişkeni ile Yöneticilerin Hesap Verebilirlik Düzeyleri ile İlgili Görüşleri Bağımsız T-Testi Sonuçları

|                           | Branş  | N   | $\bar{X}$ | S     | Sd  | t      | P     |
|---------------------------|--------|-----|-----------|-------|-----|--------|-------|
| Hesap Verebilirlik Düzeyi | Meslek | 76  | 2,51      | 0,514 | 194 | -1,484 | 0,139 |
|                           | Kültür | 120 | 2,64      | 0,625 |     |        |       |

\* $p < .05$

Tablo 5. incelendiğinde öğretmenlerin branşları yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılığı belirlemek adına t-testi analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde meslek dersleri ve kültür dersleri branşları öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $t= -148; p > .05$ ).

### 3.5.Dördüncü Alt Problem ile İlgili Bulgular

Dördüncü alt problem “Liselerde görev yapan öğretmenlerin hizmet süresi değişkeni ile yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 6.'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeni ile Yöneticilerin Hesap Verebilirlik Düzeyleri ile İlgili Görüşleri Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

|                           | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ortalaması | F     | P     |
|---------------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|
| Hesap verebilirlik Düzeyi | Gruplararası      | 3,104           | 5   | 0,776              | 2.314 | 0,039 |
|                           | Gruplarıçi        | 64.038          | 191 | 0,335              |       |       |
|                           | Toplam            | 64,142          | 196 |                    |       |       |

\* $p < .05$

Tablo 6.' da öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA analizi neticesinde hizmet yılı ile öğretmenlerin yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyi ile ilgili görüşleri hakkında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Bulunan anlamlı farklılığı yorumlamak için aritmetik ortalamalara bakıldığında, 16-20 yıl ve 20 ve üzeri hizmet süresinde olan öğretmenlerin ortalamalarının 0-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet süresinde olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada lisede görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin ne düzeyde hesap verebilir oldukları hakkındaki görüşleri araştırılmış ve bu görüşler ile çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyini "kötü" olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir. Donnelly ve Saddler (2009) de lisede ve fen bilimleri öğretmenleriyle yaptıkları çalışmada da öğretmenlerin hesap verebilirlikle ilgili değerlendirmelerinin "olumsuz" olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca öğretmenlerin nesnel olarak değerlendirilmedikleri, şikayetleri iletebilecekleri güvenli bir ortamın yaratılmadığı, öğretmenlerin performansları ile ilgili sorumluluk almaktan kaçındıkları ve kendi davranışlarını sorgulamadıkları, yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Güçlü ve Kılınç (2010) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yaptıkları çalışmada, öğretmenler yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini "orta" olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin çalışanlarına model olma, içten ve samimi iletişim kurma, çalışanların düşüncelerini dikkate alma, tutarlı tavır sergileme, karar verme sürecinde öğretmenleri sürece dahil etme, hatalı davranışlarından dolayı özür dileyebilme, mazeret üretmeden düşük performans göstergeleri ile ilgili açılımlarda bulunabilme ve hatalarını kabullenme konusunda yetersiz davranışlar gösterdiği belirtilmiştir.

İkinci alt problem öğretmenlerin yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyleriyle ilgili görüşleri ve cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda bayan öğretmenlerin bay öğretmenlere göre yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılabilir. Kalaman ve Gedikoğlu (2014) liselerde yaptıkları çalışmada ise, cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin hesap verebilirlik düzeyleriyle ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Bu çalışmada bulunan bayanların yöneticileri hesap verebilirlik düzeyi açısından daha olumlu değerlendirmeleri, bayan öğretmenlerin yöneticilerinden çekindikleri, onlarla olumsuz bir durum yaşamaktan korktukları ve bayan olarak toplum tarafından daha çekinik bir rol üstlenmeyi benimsedikleri için nesnel bir değerlendirme yapmaktan kaçınmış olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Üçüncü alt problemde öğretmenlerin yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyleri ile ilgili görüşleri ile branşları arasında anlamlı farklılığa bakılmış ve meslek dersleri branşı ile kültür dersleri branşındaki öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kalaman ve Gedikoğlu (2014) liselerde yaptıkları çalışmada da benzer şekilde branş değişkeninde anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir.

Dördüncü alt problem öğretmenlerin yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyleri ile ilgili görüşleri ve hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık olup olmadığıdır. Yapılan analizler sonucunda 0-5 ve 6-10 hizmet süresine sahip öğretmenlerin 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl meslek süresindeki öğretmenlere göre yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeylerini daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. 0-5 ve 6-10 yıl hizmet süresindeki sahip öğretmenlerin bu olumlu değerlendirmeleri mesleklerine yeni başlamış olmanın etkisiyle yöneticilerinden çekindikleri, yöneticileri tarafından olumsuz bir davranış ya da ceza ile

karşılaşmaktan korktukları ve bu sebeple fikir ve düşüncelerini nesnel ve özgürce ifade etmekten kaçınmaları şeklinde yorumlanabilir. Bu çalışmada bulunan anlamı farklılığın aksine Kalaman ve Gedikoğlu (2014) liselerde yaptıkları çalışmada da hizmet süresi değişkeninde herhangi bir anlamlı farklılık bulmamışlardır.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında, öğretmenlerin yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet, hizmet süresi, branş gibi değişkenlerle karşılaştırılarak değerlendirilen çalışmaların oldukça az olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerinde bulunan anlamlı farklılıkların diğer çalışmalara ve literatüre yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Teoride yöneticiler tarafından hesap verebilirliğin eğitim kalitesi açısından yarattığı olumlu sonuçlar tartışmasız olarak görülmekte iken, bu konunun çeşitli değişkenler açısından incelenmesi ve yöneticiler tarafından uygulanabilirliğinin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmasının faydalı olacağı ivedilikle göz önünde bulundurulmalıdır.

## KAYNAKÇA

Badavan, Y. (1996). The Opinions of Teachers, Supervisors and Rirectors about Some Propositions Related To Some Supervisory Roles and Practices and Some Administrative Matters. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education], 12, 63-73.

Balcı, A. (2003). Kamu Yönetiminde “Hesap Verebilirlik” Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Çoşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 407s., ss: 115-133.

Becker, J. W. (1975). Accountability: A new Form of Tease, In W. J. Gephart (Ed.), Accountability: A state, a Process or a Product?.Bloomington, IA, Phi Delta Kappa.

Böyle, R. (2001). İrlanda Kamu İdaresinde Yönetişim ve hesap Verme Sorumluluğu (Government and Accountability in the Irish Civil Service) (Çev: Yörüker, Sacit). Web: <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=82> :15/05/2015.

Caiden, G.E.(1988) .Toward a General Theory of Official Corruption. Asian Journal of Public Administration, Vol.10, No.1: 3-26.

Celep, C. ve Öztürk, N. (2009). Lider Olarak Okul Müdürünün Hesap Verebilirliği. (Cevap verebilirlik”, “açıklık” ve “sorumluluk” ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması).

Cendon, A. B. (2000). Accountability and public administration: Concepts, dimensions, developments. Openness and transparency in governance: Challenges and opportunities, 22-61.

Cuban, L. (2004). Looking Through The Rearview Mirror at School Accountability. In Kenneth A. Sirotnik (Ed.). Holding Accountability Accountable: What Ought to Matter in Public Education. Amsterdam Avenue, New York: Teachers College Press.

Donnelly, L. A. ve Sadler, T. D. (2009). High School Science Teachers’ Views of Standards and Accountability. Science Education, 93,1050-1075.

Dubnick, M. (1998). Clarifying Accountability: An Ethical Theory Framework. In Charles Sampford, Noel Preston and C. A. Bois. Public Sector Ethics: Finding And Implementing Values. Leichhardt, NSW, Australia: The Federation Press/Routledge. p. 68-81.

Figlio, D. ve Loeb, S. (2011). School Accountability. Handbook of the Economics of Education, Vol. 3, San Diego, CA: North Holland, pp. 383-423.

Güçlü N. ve Kılınç, A.Ç. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin hesap Verebilirlik Düzeyleri. E-Journal of New World Sciences Academy, 2011, 6:3.

Gül, S.K.(2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. Polis Bilimleri Dergisi, 10(4), ss: 71-94.

Hopkins, D. (2007). Every School a Great School: Realizing the Potential System of Leadership. Berkshire, England: Open University Press.

Kalamani, M. ve T, Gedikoğlu. (2014). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Psikolojik Sermayelerinin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi - 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi - Bildiri Özetleri.

Koçak, E., Turan, S.,ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, (5), 117-148.

MacBeath, J. (2009). Shared Accountability. Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice.. Abingdon, Oxon: Routledge, pp. 137-156.

Sato, E. ve Rabinowitz, S.N. (2010). Evaluation and Accountability. In P. Peterson, E. Baker and B. McGaw (Eds.), International Encyclopedia of Education, (3rd ed.), Oxford, England: Elsevier, pp. 600-606.

Trow, M.(1996). Trust, Markets and Accountability In Higher Education. A Comparative Perspective, Research & Occasional paper series: cshe.1.96 Center For Studies In higher Education University of California, Berkeley.