

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKULDAKİ SAYDAMLIK DÜZEYİNİN
ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Ergin TAŞDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Mustafa YAVUZ

Konya-2019

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKULDAKİ SAYDAMLIK DÜZEYİNİN
ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Ergin TAŞDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Mustafa YAVUZ

Konya-2019



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ergin TAŞDEMİR
	Numarası	158301021008
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tezin Adı	Okuldaki Saydamlık Düzeyinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığımı bildiririm.

03/05/2019

Ergin TAŞDEMİR



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tez Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ergin TAŞDEMİR
	Numarası	158301021008
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
	Tezin Adı	Okuldaki Saydamlık Düzeyinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Okuldaki Saydamlık Düzeyinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi başlıklı bu çalışma 03/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı	Adı Soyadı	İmza
Danışman	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ	
Jüri Üyesi	Dr. Öğretim Üyesi Deniz Gülmez	
Jüri Üyesi	Dr. Öğretim Üyesi Hamit ÖZEN	

ÖN SÖZ

Saydamlık kavramı yakın zamanda literatürümüze girmiş olup ülkemizde son zamanlarda giderek artan bir şekilde ilgi odağı olmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada saydamlığın okullarımızdaki durumunun değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırma verilerinin toplanmasında şahsıma yardımcı olan öğretmenlerimize ayırdıkları zamanlardan, göstermiş oldukları ilgiden, sabır ve içtenliklerinden ötürü teşekkür ederim.

Meslek hayatıma ilköğretim okullarında başlamış olmam ve bu zaman zarfında şahsıma verilen çeşitli görevler ile okullarımızdaki saydamlık düzeyini daha yakından gözlemleme fırsatım olmuştur. İçinde bulunduğum ortamı gözlemleme fırsatını bana sunan, bilgi ve tecrübesinin esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Mustafa YAVUZ'a çalışmaları ile bana örnek olması ve yönlendirmelerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım. Master hayatım boyunca engin bilgilerini aktaran Prof. Dr. Ercan YILMAZ, Doç. Dr. Ali ÜNAL ve Doç. Dr. Atilla YILDIRIM'a teşekkür ederim. Araştırmanın başlangıcından itibaren görüşleriyle ve yönlendirmeleriyle tezin tamamlanmasına anlamlı katkılarda bulunan değerli hocam Dr. Deniz GÜLMEZ ve motivasyonumun düştüğünü anda devreye girip desteğini hiçbir zaman eksiltmeyen Uzman Mehmet TURGUT'a ayrıca teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitime başladığım andan bu yana ve her anımda yanımda olan eşim Tuğba TAŞDEMİR'e, "Baba ödevini bitirdin mi?" sorusuyla yüzlerde tebessüme vesile olan oğullarım Nevzat Berat ve Yavuz Alp'e ve beni bu yolda ilerlemem konusunda teşvik eden, duaları ile arkamda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ergin TAŞDEMİR

Mayıs, 2019



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ergin TAŞDEMİR
	Numarası	158301021008
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
	Tezin Adı	Okuldaki Saydamlık Düzeyinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi

Özet

Saydamlık, her örgütte güvenirliliği ve sürdürülebilirliği sağlamak adına büyük önem taşıyan bir unsurdur. Eğitim gibi hassas bir hususta ise çok daha önemli bir hal almaktadır. Okulların eğitim öğretim başarılarının yanı sıra ekonomik ve akademik yapısına ilişkin bilgi edinmek adına saydamlık olmazsa olmaz kavramların başında gelmektedir. Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yönetiminin saydamlık algısının, yönetimle ilişkiler, okul verilerine erişebilme, okul harcamalarının paylaşılma ve yönetime katılma süreçleri bakımından değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Çalışma grubu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Karaman ili merkez ve ilçelerinde çalışan 23 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile katılımcılarla gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler ile toplanmıştır. Görüşme formunda dört temel ve on beş alt araştırma sorusu yer almaktadır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler yönetimle ilişkiler, okul verilerine erişebilme, okul harcamalarının paylaşılma ve yönetime katılma süreçleri olarak dört

boyutta gruplandırılmıştır. Sonuç olarak; araştırmaya katılan öğretmenler yönetimle ilişkiler boyutunda yönetimin saydam olduğunu görüşündedirler. Bilgi paylaşımı, okul harcamaları ve karar alma boyutlarında da araştırma yapılan okullarda görev yapan öğretmenler okul yönetiminin saydam olduğu görüşlerindedirler. Elde edilen sonuçlar literatür taraması çerçevesinde tartışılmış olup öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Saydamlık, Hesap Verebilirlik, Yönetime Katılma, Yönetimle İlişkiler





T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ergin TAŞDEMİR
	Numarası	158301021008
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
	Tezin İngilizce Adı	Evaluation of Transparency Level in School by Teachers

Summary

Transparency is an important issue for ensuring reliability and sustainability in every organization. It becomes more important especially in a sensitive matter such as education. Transparency is one of the most important concepts in order to obtain information about the economic and academic structure of the schools as well as the education and teaching achievements. The aim of this study is to evaluate the transparency perception of the school administration in terms of relations with management, access to school data, sharing of school expenditures and participation processes in management. For this purpose, the phenomenological research design of qualitative research methods was used. In the research, maximum diversity and criterion sampling were used. The study group included 23 teachers working in the center and districts of Karaman province in the 2017-2018 academic year. The data were collected by face-to-face interviews with the participants using a semi-structured interview form developed by the researcher. There are four basic and 15 sub-research questions in the interview form. Content analysis method was used for data analysis. The data obtained from the study were grouped in four dimensions as relations with management, access to school data, sharing of school expenditures and

participation processes in management. As a result; the teachers participating in the research believe that management is transparent in the dimension of relations with management. Teachers who work in researched schools think that school management is transparent in terms of information sharing, school expenditures and decision-making. The results were discussed within the framework of the literature review and recommendations were presented.

Key Words: Transparency, Accountability, Participation in Management, Relationships with Management.



Kısaltmalar ve Simgeler Sayfası

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

s. : sayfa sayısı

vb. : ve benzeri

vs. : vesaire



Tablolar Listesi

Tablo 1 Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	43
Tablo 2: Okuldaki Saydamlık Açısından Ders Dağılımının Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri	51
Tablo 3: Okuldaki Saydamlık Açısından Görev Paylaşımının Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri	55
Tablo 4: Okuldaki Saydamlık Açısından İdari Görevlendirilmenin Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri	59
Tablo 5: Okuldaki Saydamlık Açısından Ödüllendirmenin Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri	63
Tablo 6: Okuldaki Saydamlık Açısından Bilgi Paylaşımının Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri	67
Tablo 7: Okuldaki Saydamlık Açısından Bilgi Paylaşımının Hangi Konular Üzerinde Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri	69
Tablo 8: Okuldaki Saydamlık Açısından Okul Yönetimine Ulaşma İle İlgili Öğretmen Görüşleri	72
Tablo 9: Okulda Yapılan Harcamaların Öğretmenler Açısından Ne İfade Ettiği.....	75
Tablo 10: Okulda yapılan harcamalar konusunda yönetim paylaşımıyla ilgili öğretmen görüşleri	79
Tablo 11: Okuldaki Saydamlık Açısından Okulda Kararların Nasıl Alındığına Dair Öğretmen Görüşleri	83
Tablo 12: Okuldaki Saydamlık Açısından Okulda Kararların Uygulanmasına Dair Öğretmen Görüşleri	85

Şekiller Listesi

Şekil 1: Hesap verilebilirlik türleri.....	12
--------------------------------------------	----



İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	v
Özet	vi
Summary	viii
Kısaltmalar ve Simgeler Sayfası	x
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xii
İçindekiler	xiii
BÖLÜM 1	1
Giriş	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	2
1.3. Araştırmanın Amacı	2
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Sayıtlar	3
1.6. Sınırlılıklar	4
1.7. Tanımlar	4
BÖLÜM 2	5
Kuramsal Çerçeve	5
2.1. Saydamlık Kavramı	5
2.1.1. Hesap Verilebilirlik	10
2.1.2. Etik	19
2.2. Saydamlığı Etkileyen Faktörler	19
2.2.1. Gizlilik	20
2.2.1. Siyasi Rejim	20
2.2.3. Özel Hayatın Korunması	21
2.2.4. İdarede Etkinlik ve Tarafsızlık	22
2.2.5. Otorite Kazanma İsteği	23
2.2.6. Kötü Yönetim Şekilleri	23
2.2.7. Denetim Riskinden Koruma Eğilimler	24
2.2.8. Yönlendirme ve Süzme	24
2.2.9. Yönetmelik ve Formaliteler	25

2.3. Saydamlıkla İlişkili Kavramlar	25
2.3.1 Yönetimle İlişkiler	25
2.3.1.1. Ders Dağılımı	26
2.3.1.2. Görev Paylaşımı	27
2.3.1.3. İdari Görevlendirme	27
2.3.1.4. Yapılan Ödüllendirme	28
2.3.2. Okul Verilerine Erişebilme Düzeyi.....	29
2.3.3. Okul Harcamalarının Paylaşılma Düzeyi.....	29
2.3.4. Yönetime Katılım Düzeyi	30
2.4. Okul Yönetiminde Saydamlık.....	30
2.5 Okul Yönetim Süreçlerinin ve İşlerin Saydamlık Açısından Değerlendirilmesi. 34	
2.5.1. Okul Yönetiminde Karar Mekanizması	34
2.5.1.1. Karar Alma.....	35
2.5.1.2. Planlama.....	36
2.5.2. Örgütlenme.....	37
2.5.3. İletişim	37
2.5.4. Etki.....	38
2.5.5. Koordinasyon	38
2.5.6. Değerlendirme.....	39
BÖLÜM 3	40
Yöntem.....	40
3.1. Araştırmanın Modeli	40
3.2. Çalışma Grubu	41
3.3. Veri Toplama Araçları	45
3.4. Verilerin Toplanması	46
3.5. Verilerin Analizi.....	47
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	48
3.6.1. Geçerlik.....	48
3.6.2. Güvenirlik	49
BÖLÜM 4.....	50
Bulgular ve Yorum	50
4.1. Katılımcıların Saydamlık Algılarına İlişkin Bulgular.....	50
4.1.1. Yönetimle İlişkiler	50

4.1.1.1. Ders Dağılımı.....	50
4.1.1.2. Görev Paylaşımı.....	54
4.1.1.3. İdari Görevlendirme.....	58
4.1.1.4. Ödüllendirme (Taltif).....	63
4.1.2. Bilgi Paylaşımı.....	66
4.1.2.1. Bilgi Paylaşım Yöntemi (Bilgi Paylaşımının Nasıl, Hangi Yolla Yapıldığı).....	66
4.1.2.2. Bilgi Paylaşımı Yapılan Konular.....	68
4.1.2.3. Yönetime Ulaşma.....	72
4.1.3. Okul Harcamaları.....	74
4.1.3.1. Okulda Yapılan Harcamalarla İlgili Tutum.....	74
4.1.3.2. Harcamalar Konusunda Öğretmenlerle Paylaşım.....	78
4.1.4. Karar Alma.....	82
4.1.4.1. Okulda Kararların Alınma Şekli.....	83
4.1.4.2. Okulda Kararların Uygulanma Şekli.....	85
BÖLÜM 5.....	88
TARTIŞMA.....	88
BÖLÜM 6.....	92
Sonuç ve Öneriler.....	92
Kaynakça.....	95
Ekler.....	104
Özgeçmiş.....	105

BÖLÜM 1

Giriş

Bu bölümde araştırma problemi, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Saydamlık, kamu yönetimi kapsamında kamusal faaliyetlerin işleyişine yönelik belirli periyotlarda halkı bilgilendirme temeline dayanmaktadır. Yapılan faaliyetler, ayrılan bütçeler ve bölgesel girişimler duyurularak, halkın konuya ilişkin haberdar olması ve aynı zamanda takipçisi olmasına imkân sağlamaktadır (Gündoğan, 2007: 153).

Saydamlığın gerçekleşmesi için yönetim işlemlerinin halka açık olması, kamu kesiminin saydamlığının sağlanması, kurumların çalışmalarına katılımın ve yönetimde kullanılan dilin anlaşılır olması gerekir. Yasa, yönetmelik ve tüzüklerin çok sayıda olması, karmaşık olması, bunlar hazırlanırken ilgili tarafların katılımının sağlanmaması en önemli eksikliklerdendir. Her ne kadar yasama organının her türlü konu hakkında yasal düzenleme yapma yetkisi mevcutsa da bu yetkinin sistematik olmayan bir şekilde kullanılması büyük karmaşa yaratmaktadır. Bu karmaşıklığı giderecek şekilde ve yönetim ilkeleri çerçevesinde yapılacak genel bir mevzuat değişikliği, saydamlığı sağlamada önemli bir adım olacaktır (Bahçivan, 2006: 22).

Saydamlık, kamu hizmetlerinin, bireyin daha rahat anlayabileceği bir içeriğe sahip olması gerektiğini söylemektedir. Kanuni düzenlemelerin açık ve anlaşılır olması, uygulanabilirliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Yeni bir yasanın hazırlık aşamasında anlaşılır bir biçimde de kaleme alınması bireyin ilgili yasa hükümleriyle ilgili olarak iradesini zamanında ortaya koyabilmesini ve yasa çıktıktan sonra da uygulama aşamasında olası problemlerin en aza indirilmesini sağlayacaktır. Saydamlık bununla beraber, karar alma süreçlerini ve saydamlığı gerekli kılmaktadır. Birey, kendisini ilgilendiren konuların hazırlık aşamalarını takip edebilme hakkına sahip olmalı; doğru bulmadığı hususlar hakkında itiraz hakkını kullanabilmelidir.

3628 sayılı Mal Bildirim Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan memurların mal bildiriminde bulunmalarının sağlanması ve denetlenmesi saydamlığın bir başka yönünü oluşturmaktadır. Rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi için büyük öneme sahip olan bu yasa, hizmetlerde etkinliğin artışı sağlama yolunda da katkı sağlayabilecektir (Ergül, 2007: 93).

Okul yönetiminde saydamlık ise eğitim yöneticilerinin yönetimi kapalı kapılar ardında değil, açık kapı politikasıyla yürütmesidir. Başka bir ifadeyle saydamlık, okuldaki yöneticilerin yönetim işini odalarının dışına taşıyarak eğitim iş görenleriyle (öğretmen, eğitim uzmanı) iç içe ve kol kola yürüttüğü yönetim biçimidir (Demirtaş & Güneş, 2002).

Eğitimde saydamlık ise birçok kamu kuruluşundaki saydamlıktan çok daha önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumun temel taşlarından olan eğitim ve öğretimi sağlayan eğitim kurumlarında yürütülen politikaların, öğrencilere ve öğretmenlere yönelik tutum, okul bütçelerinin kullanıldığı gider kalemleri gibi konularda saydamlığın sağlanması; toplumsal güven duygusunun gelişmesi, eğitim kalitesinin artması ve toplumsal kalkınmanın sağlanmasında temel unsurlardan birisidir (Günaydın, 2003:127-148).

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi: “Öğretmenlerin okulun saydamlığına ilişkin algılarının (yöneticilerin yaklaşım tarzları, saydamlık bağlamında) belirlenmesi” olarak belirlenmiştir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Ulusal literatüre yakın geçmişte giren saydamlık kavramı, okullarımızda eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten öğretmenlerle yöneticilerin iletişim, etkileşim, birbirine güvene dayalı bir felsefe üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda araştırmada bağımsız anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeylerindeki okullardaki saydamlık düzeyinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır.

1. Yönetimle ilişkiler boyutunda öğretmenlerin saydamlık algısı nasıldır?
2. Bilgi paylaşımı boyutunda öğretmenlerin saydamlık algısı nasıldır?
3. Okul harcamalarının paylaşımı boyutunda öğretmenlerin saydamlık algısı nasıldır?
4. Okulda karar alma süreci boyutunda öğretmenlerin saydamlık algısı nasıldır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim faaliyeti okullarda gerçekleştirilir. Okulda öğrenci başarısını doğrudan etkileyen faktörlerin başında öğretmenler gelmektedir. Öğretmenlerin buldukları örgütü saydam bulup örgüte güvenmeleri, motivasyonlarının artması, doğrudan öğrenciye yansıyabileceği gibi öğrenci başarısını da etkileyecektir.

Okullarda saydam olduğunda öğretmenlerin örgütsel güven, okula uyum, amaca ulaşma, okulun bütünleşme oranı ve okul etkililiği artacağı düşünülmektedir. Günümüz okul örgüt yapıları incelendiğinde örgütün faaliyet amacı ne olursa olsun, temel öncelik; motivasyon ve verimliliğin yüksek olmasıdır. Bunun için de okullarımızda saydamlığın sağlanması ana unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de alanyazın incelendiğinde son yıllarda örgüt kültürü, örgütsel güven, iletişim, motivasyon, okul etkililiği, hesap verebilirlik konuları üzerinde çalışmalar olduğu görülmüştür. Ancak ülkemizde, öğretmen gözünde yönetimin saydamlık algısıyla ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Ortaya çıkacak verilerin ileride yapılacak saydamlık ile ilgili araştırmalara kamu yönetimi ilkelerinden saydamlık kavramına eğitim kurumları açısından yaklaşması ve öğretmen yönetici arasındaki saydamlık ve tutumları ele alması bakımından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. Sayıtlar

Katılımcıların görüşmelere gönüllü olarak katılacakları ve katılımcıların görüşme sırasında doğru bilgi verecekleri varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma;

Çalışma resmi bağımsız anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

Araştırma sonuçları araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmen adaylarıyla benzer nitelik taşıyan bireylerle sınırlıdır.

Araştırmada verilerin elde edilmesi görüşme formu ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Saydamlık: Okuldaki yöneticilerin yönetim işini odalarının dışına taşıyarak eğitim işgörenleriyle (öğretmen, eğitim uzmanı) iç içe ve kol kola yürüttüğü yönetim biçimidir (Demirtaş & Güneş, 2002). Başka bir tanımla saydamlık; eğitim çalışanlarının, iş ortamını benimsemesine ve kendilerini bu ortamda güvenli hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Klein, 2012).

Eğitimde Saydamlık: Performansa ilişkin iç veya dış bir otoriteye bilgi verme, açıklama yapma veya karar ve uygulamaları meşrulaştırma zorunluluğunu ifade etmektedir. Eğitim örgütlerinin, amaçlara yönelik etkinliklerinden ve bu etkinlikleri gerçekleştirirken kullandıkları kaynaklardan sorumlu olmaları da hesap verebilirliği vurgulamaktadır (Cendon, 2000, s.25).

BÖLÜM 2

Kuramsal Çerçeve

Bu araştırma okulların saydamlığına ilişkin öğretmen görüşlerine dayanmaktadır. Eğitim ve öğretim hizmetleri, bir ekip işi olup, bu hizmetin içerisinde yer alan her faktörün önemli rolü bulunmaktadır. Eğitim öğretim hizmetlerinde okul içi faktörler kadar, okul dışı faktörler de etkili olmaktadır ve eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesini arttırmak adına yapılacak faaliyet planlamasında okul ve okul dışı faktörler bir bütün olarak ele alınmalıdır.

Çalışmada saydamlık, yönetimle ilişkiler düzeyi, okul verilerine erişebilme düzeyi, okul harcamalarının paylaşılma düzeyi, yönetime katılım düzeyi başlıklarında ele alınmaya çalışılmıştır.

2.1. Saydamlık Kavramı

Saydamlık kelime anlamı olarak, “saydam olma durumu, şeffaflık” gibi anlamlara gelmektedir. Saydamlık; söylediklerimizle hissettiklerimizin, görünüşümüzün ve davranışlarımızın tutarlı olmasıdır. Hileler, kurgular, roller, gizli mesajlar veya maskeler olmadan sadece ve sadece kendimiz olmak demektir. Yönetici saydamlığı sağlayabilmek için, önyargılarından, kalıp yargılarından, yanlış tavırlarından vazgeçmek için çaba sarf etmelidir (Kalkan & Alparslan, 2009: 25).

Ayrıca kavramsal yönden ele alındığında çoğunlukla ekonomik tasnifler ve tanımlamalar görülmektedir. Bu bağlamda saydamlık kavramının tanımı; “Piyasanın durumu veya herhangi bir iktisadi olay, gelişme veya düzenleme hakkında, herkesin tam bilgi sahibi olması” şeklindedir. Tam da bu noktada saydamlık ile ilgili alan yazındaki çalışmaların neredeyse tamamı da aynı şekilde ekonomi ile ilgili çalışmalardır (Kalkan ve Alparslan, 2009: 25).

Saydamlık, okuldaki yöneticilerin yönetim işini odalarının dışına taşıyarak eğitim iş görenleriyle (öğretmen, eğitim uzmanı) iç içe ve kol kola yürüttüğü yönetim biçimidir. Okul yönetimi gibi hassas bir konuda bireyselliğin önüne geçerek

kurumsal kimliğin gelişmesi ve kurumsal kimliğe bağlı kalınması adına saydamlığın sağlanması büyük önem taşımaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Örgütsel saydamlık, örgüt içerisindeki bilgi akışında ve örgütsel tavırda saydamlığın sağlanması anlamına gelmektedir. Örgütsel saydamlığa sahip olmayan bir kurumda örgüt içi güvensizlik oluşmaktadır. Kurum içerisinde dönen bilgilere oluşan güvensizlik zamanla bireyler arası güvensizliğe, daha uzun vadede de kuruma karşı güvensizliğe yol açmaktadır. Bu da saydamlık ile güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir kurumda saydamlık ne kadar gelişir ise güven de o kadar gelişmektedir. Saydamlığın sağlanamadığı bir kurumda güven duygusunun gelişim göstermesini beklemek söz konusu değildir (Memduhoğlu & Zengin, 2011;211). Rawlins (2008b) örgütsel saydamlık ile çalışanların güveni arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada; güven ve saydamlık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu göstermiştir. Çalışma ayrıca çalışanların örgütsel saydamlık algıları arttıkça örgütlenmeye güvenin de arttığını öne sürmektedir. Dolayısıyla okul yönetiminde saydamlığın kuşku ve güvensizlik oluşumunu engelleyici bir özelliği bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle saydamlık eğitim çalışanlarının, iş ortamını benimsemesine ve kendilerini bu ortamda güvenli hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Klein, 2012). Tschannen-Moran ve Hoy (1998) okulda güvenin; açıklık, meslektaşlar arasında iş birliği, profesyonellik ve doğruluk ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Burada bahsedilen açıklık kavramı, saydamlıkla aynı olmasa da benzer bir anlama sahiptir ve fikirlerin ya da bilgilerin başkalarıyla özgürce paylaşımı olarak açıklanabilir (Hosmer, 1995).

Hiyerarşik yapı en yalın tanım ile, bir topluluk ya da kuruluş içerisinde bireylerin makamlarının önemine göre sıralanması durumudur. Örnek vermek gerekir ise bir okul içerisinde çalışan kadrosu; temizlik görevlisi, öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Böyle bir yapı içerisinde sahip olunan yetkiler dâhilinde temizlik görevlisi, öğretmen ve yönetici şeklinde yukarı yönlü bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Heterarşi ise karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki aktivitelerin eşgüdümünü ve kendi kendine organize olma etkinliklerini ifade etmektedir. Bu yönüyle heterarşi, kendi kendini organize eden kişiler arası ağları, örgütler arası koordinasyonu, merkezsiz, çevre bağımlı sistemler arası döngüyü içermektedir. Çağdaş örgütlerde

genel olarak yönetenle ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının eski çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumda örgütsel yapılar, hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek ölçüde katılımı gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yeni oluşum doğal olarak örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında toplanmasını yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları ise günümüzde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir (Asunakutlu, 2002: 5).

Bir örgütte saydamlığı yansıtan bazı unsurlar vardır. İletişim süreçleri ve yönetimde alınan kararlara katılım düzeyi bunlar arasında sayılabilir. Astlar ile üstlerin birbirlerine örgütsel amaçlar ve yapılan işlerle ilgili bilgi vermeleri yaratıcılıklarını kapsayan fikirlerini karşılıklı olarak aktarmaları, birbirleriyle bilgi paylaşarak eğitici ve öğretici olmaları karşılıklı iyi niyet göstermeleri gibi davranışların sergilenmesi saydam bir örgütün sahip olduğu özelliklerdir (Başaran, 2008).

Örgütsel iletişim, yalnızca örgüt içerisindeki bireyler arasındaki iletişimi değil aynı zamanda örgütün çevresi ile iletişimini de kapsamaktadır. Saydamlığın sağlanmasındaki temel araçlarında başında iletişim gelmektedir. Bir örgüt içerisinde iletişim ağı ne kadar güçlü ve gelişmiş ise saydamlık da o kadar gelişmiş olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iletişim ile saydamlık arasında güçlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Sosyal medya uygulamalarında saydamlığın kullanımını inceleyen bir çalışmada (DiStaso ve Bortree, 2012) saydamlık ve iletişim arasında bir bağlantı olduğu da bildirilmiştir. Yazarlar, iletişimin saydamlık için temel bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, kurumların saydam olması için bu kurumların paydaşları ile etkin bir şekilde iletişim kurmaları gerekir. Bilginin açıklanması zorunlu olmakla birlikte, etkili iletişim ve katılım yoluyla saydamlık elde edilir (DiStaso & Bortree, 2012; Rawlins, 2008a).

Örgütsel iletişimi gelişmiş bir örgütte kurum içi ve kurum dışı bilgi akışı sağlıklı ve güvenilirdir. Bu da saydamlığın sağlanması ve geliştirilmesi adına doğru ve etkin bilgi akışının gerçekleşmesine katkı sağlayan bir unsurdur. Doğrulanabilirlik, doğruluğu olgusal olarak test edilebilen, doğruluğuna deneysel olarak karar verilebilen önermelerin anlamlılığı anlamına gelmektedir ki örgütsel iletişimin ve saydamlığın gelişmesi adına doğrulanabilirlik etkin bir araçtır. Benzer şekilde uygulanabilirlik ise alınacak kararların yararlarının incelenmesi ve bu sayede en doğru kararın alınması adına sarf edilen çaba olarak tanımlanmaktadır. Saydamlığın ve örgütsel iletişimin geliştiği kurumlarda uygulanabilirlik adına bireysel kararlar ve çabalar değil örgütsel kararlar ve çabalar sarf edilmektedir.

Okulda saydamlık; okul yönetimlerinin hesap verme sorumluluğu ile hareket etmeleri, yetkilerini ve misyonlarını duyurma gibi tutumlar bütünü ile sağlanmaktadır. Bir okulda saydamlıktan söz edilebilmesi için okul yönetiminin yaptığı harcamalar, aldığı kararlar, görev dağılımları vb. alt boyutlarda saydamlığı sağlamış olması gerekmektedir. Bir okulda saydamlık, sağlıklı iletişimi ve güven ortamını beraberinde getirir. Brewster ve Railsback'e (2003) göre öğretmen yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki güveni geliştirme ve sürdürme çabalarının önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engeller şunlardır:

- Okulla ilgili olmayan ve duruma uygun olmayan kararlar,
- Sağlıksız iletişim ortamı,
- Okul geliştirme çabalarında ve diğer projelerde takip ve destek eksikliği,
- Okul kaynaklarının yanlış dağıtımı,
- Okulun başarısında rolü olmayan, yönetimde ve öğretimde başarısız olan öğretmen ve yöneticilerin okulda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık aralıklarla değişmesi,
- Öğretmenlerin kendilerini kurumda yalnız hissetmeleri.

Bir okulda yukarıda sıralanan bu engeller ortadan kaldırılmadığı sürece istenen sağlıklı iletişim, güven ortamı ve saydamlığın sağlanamayacağı söylenebilir. Saydamlık, sağlıklı iletişim ve güven ortamının yanı sıra etkililik ve eşitlik gibi

örgütün gelişmesini sağlayan diğer unsurların oluşmasına ve örgütün gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Dowling (2008), yapmış olduğu çalışmada Avustralya'daki okulların finans sistemlerine eleştirel bir şekilde yaklaşarak bu ülkedeki eğitim sisteminin karışık, anlaşılması zor ve saydamlıktan uzak olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmasının tartışma bölümünde; okul bölgelerinde oluşturulacak tutarlılık ve saydamlığın, eğitimde etkililiği (okul kaynaklarının öğrenci başarısına etkisini daha iyi anlamaya olanak sağlayıcı) ve eşitliği (tek tek okulların gerçek ihtiyaç seviyelerini daha iyi anlamayı ve uygun şekilde finanse etmeyi sağlayıcı) geliştireceğini belirterek bunun uğraşmaya değer bir çaba olduğunu altını çizmiştir. Bu görüşe paralel olarak Kean, Mitchell ve Wilson (2008), eğitim programında saydamlığın, öğrenmenin amaçları arasında öncelikli olduğunu vurgulamıştır.

Balkin (1999), yapmış olduğu çalışmada çoğu zaman birlikte çalışan ancak analitik olarak birbirinden farklı kavram olan saydamlığı üç türe ayırmıştır. İlk saydamlık türü bilgi saydamlığıdır ki devlet aktörleri ve kararları hakkında bilgi ve devlet bilgilerine erişim olarak tanımlanır. İkinci bir saydamlık türü katılımcı saydamlığıdır: Siyasal kararlara adil temsil veya doğrudan katılım yoluyla katılma yeteneği olarak tanımlanır. Üçüncü bir saydamlık türü hesap verebilirlik saydamlığıdır: Devlet görevlilerini, ya yasal sisteme ya da kamuoyuna karşı - yasaları ihlal ettiklerinde veya insanların çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecek şekilde davrandıklarında sorumlu olmalarını sağlamak olarak tanımlanmıştır. Benzer bir şekilde, yapılan literatür taramasında, Albu ve Flyverbom (2016) saydamlığı üç boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır. Bu yazarlar, geçerli olan saydamlık kavramının temel olarak (a) kaliteyi ve alaka düzeyini yansıtan bilgi açıklaması, (b) örgütsel ve sosyal iletişim uygulamalarını içeren karmaşık bir dizi süreç ve (c) alınabilecek bir sonuç kümesi olarak algılandığını ileri sürmektedir. Bu fikirlerle tutarlı olarak, Schnackenberg ve Tomlinson (2016) saydamlığı “bilgi açıklama, açıklık ve doğruluk” olarak tanımlamıştır.

Tüm yazarların tanımından yola çıkarak saydamlık kavramının dört temel ilkesinden söz etmek mümkündür. Bu ilkeler:

1. Sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi
2. Rehberlik ve destek
3. Sorumluluk ve belirlenen yetkilerin değerlendirilmesi
4. Uygun bir eylem gerçekleştirme

Sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi ilkesi kapsamında yetki sınırlarının belirlenmesi, yapılan görev dağılımının ilgililere bildirilmesi, yapılacak değerlendirme türü hakkında bilgi verilmesi ve kural, davranış gibi standartların belirlenmesi işlevleri gerçekleştirilmektedir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 20).

Rehberlik ve destek ilkesi kapsamında yönetimin bilgi akışını sağlaması, alanında uzman eğitim, finansçı ve insan kaynaklarından tavsiyeler alınması, eğitim geliştirilmesi adına çaba harcanması gibi işlevler gerçekleştirilmektedir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 20).

Sorumluluk ve belirlenen yetkilerin değerlendirilmesi ilkesinde, yürütülen politikaların finansal değerlendirmelerinin yanı sıra kalite ve sonuç odaklı değerlendirmelerde bulunmaktadır. Yürütülen politikaların benimsenmiş olan vizyona ve misyona uygunluğu göz önüne alınmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 20).

Son olarak uygun bir eylem gerçekleştirilmesi ilkesinde ise mevcut yapının daha da ileriye taşınması adına katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır.

Saydamlık, hesap verilebilirlik ve etik kavramlarını da içeren kavramlar bütünüdür. Bu iki kavramın varlığı ve bütünlüğü ile saydamlık kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde, saydamlıkla ilgili kavramlar olan hesap verilebilirlik ve etik kavramlarına değinilecektir.

2.1.1. Hesap Verilebilirlik

Hesap verilebilirlik, bir bireyin ya da yönetimin gerçekleştirmiş olduğu eyleme ilişkin ilgili otoriteye açıklama yapma, eylemin nedenlerini ve sonuçları ifade

etmedir. Bu doğrultuda hesap verebilirlik kavramını çeşitli ön koşullara bağlamak mümkündür. Bu ön koşullar şunlardır (Kesim & Petek, 2005):

- Açıklık
- Saydamlık

Açıklık ve saydamlık kelimesi birbirine benzer ifadeler olsa da belli alanlarda birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu farklar şu şekilde ifade edilmektedir: Yönetimde açıklık, idarenin karar alma zaman aralığının gözlem ve katılıma açık olduğu, kamu yönetiminin elinde bulunan bütün bilgi ve belgelere ulaşma imkânının bulunduğu, ilgililerin karar alma sürecine “yetki ile donatılmış bir biçimde katılmaları” ile o mekanizmanın başlangıcından son aşamasına kadar izleyeceği yol ve yöntemin önceden yasalarla belirlenmiş bulunduğu düzeni şeklinde tanımlanmaktadır. Saydamlık ise yönetim sürecinde güvenin, güvenliğin, güvenilirliğin, sağlıklı olmanın, dürüstlüğün, hatta başarının bir ifade edilmesidir. Saydamlık, diğer yandan, yöneticilerin yaptıkları görevler hakkında herkese hesap vermeye, eleştirilere ve tartışmalara da açık olması anlamına gelmektedir (Özay, 1996: 6).

Bu ön koşullar sağlanmadan hesap verebilirliğin sağlanması mümkün değildir. Ayrıca hesap verebilirliğin mümkün olabilmesi için söz konusu eyleme yönelik yetki sahibi olunması ya da sorumluluk alınmış olması gerekmektedir (Kesim ve Petek, 2005).

Bir yapıda hesap verilebilirlikten söz edilebilmesi için öncelikli olarak bahsi geçen ön koşulların yani açıklığın ve saydamlığın sağlanması gerekmektedir. Açıklığa ve saydamlığa sahip olmayan bir yapıda hesap verilebilirlik mümkün olmadığı gibi “hesap verilebilirlik” kapsamında ortaya konulan bilgilerin de güvenilir olması mümkün değildir. Bu sebeptendir ki bu ön koşullar sağlanmadan hesap verebilirliğin sağlanması mümkün değildir. Ayrıca hesap verebilirliğin mümkün olabilmesi için söz konusu eyleme yönelik yetki sahibi olunması ya da sorumluluk alınmış olması gerekmektedir (Kesim & Petek, 2005).

Bir kurumun etkililiğinde hesap verebilirlik önemli bir yere sahiptir. Alınan kararlarda ve gerçekleştirilen faaliyetlerde hesap verebilirliğin sağlanması kuruma

yönelik güvenin artmasında etkili olmaktadır. Hesap verebilirlik, aynı zamanda demokratik değerlerin de bir yansımasıdır. Bu sebeple özellikle siyasal yaşam içerisinde çok daha büyük bir öneme sahiptir. Günümüz toplumlarında devlet yöneticilerine yasal olarak büyük imkanlar sunulmaktadır. Bu imkanların kamu yararına kullanılıp kullanılmadığının denetlenmesi hesap verebilirlik ile mümkün olmaktadır. Söz konusu imkanların hangi amaçlar ile ne yönde kullanıldığının resmi raporlar ile kayıt altına alınması da hesap verebilirliğin etkililiğini arttırmaktadır (Yüksel, 2005:201).

Kurumlar içerisinde bulunan hiyerarşik yapı, hesap verilebilirliğin beklenti kaynağı ve özerklik derecesine göre farklılaşmasına sebep olmuştur. Bu çoklu hesap verebilirlik stratejileri, hem iç hem de dış otorite kaynakları (beklentiler ve / veya kontrol için) ve yönetim ile ilgili farklı özerklik derecelerini yansıtan potansiyel bir hesap verebilirlik ilişkileri ağına neden olur. Şekil 1'de dört farklı hesap verilebilirlik türü sunulmaktadır: hiyerarşik, yasal, politik ve profesyonel (Romzek & Dubnick, 1987; Romzek, 1998).

Şekil 1: Hesap verilebilirlik türleri

		Beklentilerin Kaynağı	
		<i>İç</i>	<i>Dış</i>
Özerklik Derecesi	<i>Düşük</i>	Hiyerarşik	Hukuk
	<i>Yüksek</i>	Mesleki	Politika

Hiyerarşik hesap verebilirlik, düşük iş özerkliğine sahip ve iç kontrollerle karşı karşıya kalan bireylerin yakın denetimine dayanır. Acil denetim otoriteleri ve periyodik performans incelemeleri, hiyerarşik hesap verebilirliğin en göze çarpan

belirtileridir. Hiyerarşik hesap verebilirlik, teoride basit olmasına rağmen, pratikte biraz kaygandır (Bovens, 1998);

Yasal hesap verebilirlik, yasama ve anayasal yapılar gibi belirlenmiş performans şartlarına uymak için performansın ayrıntılı bir dış denetimini içerir. Yasal terimin kullanılması, adli işlemlerde tipik olan ayrıntılı inceleme seviyesini ifade etmek içindir; ‘Mahkemelere hesap verebilirliği garanti altına almak isteyen çoğu kısıtlama, sonuçta kararların teknik olarak doğru olmasını sağlamak için tasarlanmıştır (West, 1995: 68).

Profosyonel ve politik olan diğer iki hesap verebilirlik, bireyin veya kurumun, ilgili görevleri yerine getirmeye yasal veya hiyerarşik tiplerden çok daha fazla takdir yetkisi olduğu durumları yansıtır. İnceleme standartları, çalıştırıldığında çok daha geniştir. Profosyonel ve politik hesap verebilirlik arasındaki fark performans standardının kaynağıdır. Profosyonel hesap verebilirlik altında performans standardının kaynağı, bireyin kendi içselleşmiş standartları ve yargısıdır. Politik hesap verebilirlik altında performans standartlarının kaynağı “diğer” dir ve yöneticinin diğerlerinin kaygılarına başarıyla yanıt verip vermediğidir (Campbell & Wilson, 1995: 264).

Hesap verebilirlik bir ilke olup otorite sahiplerinin mevcut imkanları hangi amaçlarla ne şekilde kullandıklarını ortaya koyan bir yapıdır. Kurumsal hesap verebilirlik dahilinde yönetici ve çalışanların sorumluluklarına yönelik kendilerine yöneltilen sorulara cevap verebilmesini, getirilen eleştiri ve önerileri ise dikkate alması anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda da her yönetici ve çalışan, üstlenmiş olduğu sorumluluğun olumlu ve olumsuz her türlü sonucunu da sahiplenmektedir (Kızıldaş, 2005: 24).

Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı içerisinde hesap verebilirlik hem kurumsal hem de bireysel yapıda uygulanması gereken bir unsurdur. Kurumsal ve bireysel hesap verebilirlik ayrı ayrı ele alınmak ile birlikte yüksek bir ilişkiye de sahiptir. Günümüz modern toplumlarında hesap verebilirlik anayasal düzende de kendisine yer bulmaktadır. Demokrasinin gerekliliklerinden biri haline dönüşmüştür ve gerek devlet nezdinde gerekse de kurumlar nezdinde yerine getirilmesi gereken

bir değer olarak kabul görmektedir. Kurumsal bazda düşünüldüğünde her çalışan bireysel hesap verebilirliğin yanı sıra kurumsal hesap verebilirliği de gerçekleştirmek ile yükümlüdür. Bu sayede yetkilerinin kötüye kullanımının önüne geçilmesi mümkün olmaktadır. Devlet yönetimi içerisinde ele alındığında ise durum çok daha kritiktir. Hem finansal olarak hem de yasal olarak tanınan imkanlar oldukça fazladır ve devlet yönetimlerinin hesap verebilirliği ulusal kalkınma ve ulusal adalet adına büyük öneme sahiptir (Gündoğan, 2007:149).

Etkin hesap verebilirliğin beş göstergesi tanımlanmıştır (Samsun, 2003: 18):

- Rol ve sorumlulukların açık olması.
- Performansa ilişkin beklentilerin açık olması.
- Beklentiler ile mevcut kapasitelerin dengesi.
- Raporlamanın güvenilirliği.
- Gözden geçirme ve ayarlama performansı.

Hesap verebilirlik ilkesinin hayatta bir karşılığının olabilmesi için vatandaşın aktif ve etkin olduğu bir mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir. Bu mekanizma dahilinde yöneticilerin ve kamu görevlilerinin halka hesap verebilirliği sağlanmalıdır. Nitekim bu da tek başına yeterli değildir. Yöneticilerin ve kamu görevlilerinin gerçekleştirdikleri ifadelerin anlaşılabilir olması ve vatandaşlar tarafından konuya hakim olunması gerekmektedir. Bu sebeple halkın da bilinçlendirilmesi gerekmektedir (Samsun, 2003: 20).

Hesap verebilirlik, halkın iradesini ve hukukun üstünlüğünü arttıran bir unsurdur. Ancak tek başına yeterli değildir. Bu sebeple hesap verebilirlik ile ilişkili kavramları da ele almakta yarar vardır.

Eğitimde hesap verebilirlik, eğitim sistemi içerisinde yer alan birey ve kurumların hesap verebilirliği temeline dayanmaktadır. Bu doğrultuda öğrenciler, öğretmenler ve yöneticilerin tamamı bu kapsamın içerisinde yer almaktadır. Temel amaç eğitim kurumlarının ve bireylerinin amaçlarına uygun hareket edip etmediklerinin ve amaçlarına ne düzeyde ulaştıklarının belirlenmesidir. Eğitim hizmetlerinin temel amacına uygun niteliklerin ve ğrenci başarılarının arttırılması

da temel hedefler arasında yer almaktadır. Eğitimde hesap verebilirliğin üç temel ilkeye dayandığından söz etmek mümkündür. Bu ilkeler şunlardır (Perie, Park & Klau, 2007: 44):

- Eğitim kurumlarının sorumlu tutuldukları performans standartlarının yükseltilmesi,
- Eğitimin niteliğini yükseltmek adına eğitim kurumlarının kapasitelerinin güçlendirilmesi,
- Başta öğrenciler olmak üzere öğretmen ve yöneticilerin başarısını arttırmak adına performans sonuçlarının nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi.

Eğitimde hesap verebilirlik olgusu Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970'li yıllarda kullanılmaya başlanmış, 1980'li yıllarda ise büyük bir gelişim göstermiştir. Sistem olarak tartışılması ise ancak 1994 yılında gerçekleşmiş, 2001 yılından itibaren de eyaletlere kendi hesap verebilirlik sistemlerini geliştirmeleri adına imkan tanınmıştır. Dolayısıyla yeni bir olgu olduğundan söz etmek mümkündür (Perie, Park ve Klau, 2007: 48).

Hesap verme politikaları, mekanizmaları ve araçlarının yanıtlanması gereken beş soru vardır. Bunlar şunlardır (Leithwood, 2005: 22):

- Kimler hesap verecektir?
- Kimlere hesap verecektir?
- Niçin hesap verecektir?
- Neye, hangi ölçütlere göre hesap verecektir?
- Hesap vermenin sonuçları ne olacaktır?

Eğitimde hesap verebilirlik sistemleri üçe ayrılmaktadır (Anderson, 2005: 58).
Bu sistemler;

- Kurallara bağlılık
- Mesleki normlara bağlılık
- Sonuçlara bağlılık

Eğitimcilerin kullandıkları hesap verebilirlik sistemleri incelendiğinde bu üç sistemin birlikte ele alındığı görülmektedir. İlk sistem olan kurallara bağlılık British Office for Standart in Education tarafından geliştirilmiş olup adından da anlaşılacağı üzere kurallara uyulması temeline dayanmaktadır.

İkinci sistem mesleki normlara bağlılık üzerine temellendirilmiştir. Her mesleğin kendi değerleri olduğu gibi öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin de kendi değerleri bulunmakta olup eğitimde hesap verebilirlik kapsamında öğretmen ve yöneticilerin mesleki normlara bağlı kalması beklenmekte ve talep edilmektedir. ABD’de eğitim programı ve değerlendirme böyledir (Anderson, 2005).

Sonuca dayalı hesap verebilirlik sistemlerinde ise öğrenci öğrenmesi açısından tanımlanan sonuç ve performansa dayalı hesap verebilirlik söz konusudur. Eğitimciler, bu her bir sistemin gereklerini dengelemeye çalışarak, her birine karşılık vermeye çalışırlar. Günümüzde ise hesap verebilirlik sistemleri yasa ve normlara uygunluktan ziyade öğrenci sonuçlarına ağırlık vermektedir. Sonuçlara dayalı hesap verebilirlik sistemlerine ilişkin çözümler beş yönlendirici soruyu açığa çıkarmıştır (Anderson, 2005).

1. Öğrencilerden neyi bilmelerini ve neyi yapabilme konusunda yetenekli olmalarını bekliyoruz?
2. Öğrencilerin standartları gerçekleştirmelerinden ne düzeyde tatminiz?
3. Öğretmenler sınıflarındaki bütün öğrenciler üzerinde etkili olmak için nasıl hazırlanmaktadırlar?
4. Okulun başarıları, sonuçları konusunda ve bu sonuçlara okulun katkı düzeyi konusunda kamu nasıl ve hangi düzeyde bilgilendirilmektedir?
5. Toplum okulların performansları hakkında aldığı bilgiye nasıl cevap vermektedir?

Sonuç temelli hesap verebilirlik sistemleri halka yönelik bilgilendirmeleri, profesyonel norm sistemleri ya da uyum sağlamaktan daha çok kullanır.

Son yıllarda hesap verebilirlikle ilgili stratejiler ABD eğitim sisteminin daha bütünleşik bir unsuruna dönüşürken hesap verme mekanizmasına ilişkin alanyazın ve araştırmalar da kuramsal derinlikle gelişmiştir. Hesap vermeye ilişkin alanyazın

hesap vermenin ana yapılarının tanımlanmasından karmaşık sistemlerin anlaşılması için kuramsal temele dayalı yüksek kalitede hesap verme sistemlerinin geliştirilmesine doğru gelişmiştir (Le Floch, Taylor, Thomsen, 2006). Bu bağlamda okullarda hesap verebilirliğin temel nitelikleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Englert, Fries, Glenn, Douglas, 2007):

- Beklentiler ve açık standartlar,
- Tüm öğrenciler için yüksek beklentiler,
- Standartlarla birlikte, yüksek nitelikli değerlendirme standartlarının sıralanması,
- Kaynakların sıralanması, destekleme ve gelişme için yardım,
- Sonuçlara bağlı yaptırım ve ödüller,
- Çoklu ölçümler,
- Verileri, sorunların çözümleri için kullanma,
- Halkın anlayabileceği veriler hazırlama,
- Yaratıcılık ve bölgesel farklılıklar için esneklik, eşitlik ve dürüstlüğe izin vermek,
- Paydaşları destekleme ve hizmet alma

Ülkemiz eğitim kurumları açısından hesap verilebilirlik bağlamında düşünüldüğünde, okul paydaşlarının istenilen ve belirlenen hedeflere ulaşması için, gerçekleştirdikleri eylemler/davranışlar, aldıkları kararlar ve kullandıkları stratejilerin tümü incelenmesi gereken konulardandır. Özellikle ülkemiz gibi eğitimde hesap verebilirlikle yasal düzenlemelerin bulunmadığı ülkelerde, öğrencilerin sınavlarda gösterdikleri başarının yanı sıra öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin davranışlarının, eylemlerinin, kararlarının ve stratejilerinin incelenmesi, okul çalışanları ile ilişkileri, bilgi paylaşma düzeyleri ve karar alma süreçleri saydamlıkla beraber hesap verebilirlikle ilgili önemli ipuçlarının elde edilmesine katkı sağlayabilir (Kalaman & Gedikoğlu, 2014: 21).

Alanyazında, hesap verebilirliğin eğitim sürecine hizmet ettiği iki temel amacın olduğu söylenebilir. Bu amaçlar, öğrenci öğrenmesinin ve başarısının üst düzeyde gerçekleşmesinin sağlanması ve buna bağlı olarak da toplumun güveninin

kazanılmasıdır (Hopkins 2007). Farklı ülkelerde bu amaçların gerçekleşme durumuna göre, başarılı okullar ödüllendirilirken başarısız okullar cezalandırılır. Bu bağlamda Türk eğitim sisteminde ise okullar, sadece resmi otoriteye karşı hesap verebilirdir (Badavan 1996).

1970'lerin ortalarından bu yana ülkelerin ilgisini çeken konulardan hesap verebilirlik (MacBeath 2009), standardize edilmiş testlerle ölçülmüş daha çok öğrencilerin akademik başarısının artırılması konusu, öğrencilerin merkezi sınavlardaki sonuçları ve eğitim kurumlarının istenilen/belirlenen performans göstergelerine ulaşma düzeyleri üzerinde durulmuştur. Özellikle öğrencilerin sınav sonuçlarının analiz edilerek sıralama yapılması okulların performanslarının belirlenmesinde kullanılan araçların başında yer almaktadır. Ülkemizde, ölçme değerlendirme olmadığı bir okuldan söz etmek mümkün değildir. Yavuz (2017), yapmış olduğu çalışmada ölçme ve değerlendirmeyi rakamlara, sayılara sığdırmaya çalışmanın okulda ölçme ve değerlendirmenin en büyük açmazlarından birisinin olduğunu, bunun sonucunda da başarıyı bir nitelik olarak değil, bir nicelik olarak algılamaya başladığımızı, zamanla gerçekte neden not verdiğimizizi unutup, başarıyı notlarla değerlendirmenin hayatın normal akışına uygun olup olmadığını bile sorgulayamaz duruma geldiğimizi ortaya koymuştur. Aynı çalışma öğrencilerin öğrenme mekanizması ile öğretmenlerin ölçme şeklini ortaya koymuş, çıkan sonuçlarda öğretmen nasıl ölçerse öğrencinin de o şekilde öğrendiğini belirtmiştir (http://www.egitimveegitim.com/soz_egitimcilerde/2654-doc_dr_mustafa_yavuz.html).

Bu bağlamda okul performanslarının yordandığı ölçme değerlendirme modeli değiştirilerek öğrenci öğrenme yeterliği ile ilgili kendisine geri bildirim yapılması, sadece bir not değil bütün zayıf ve güçlü yönlerini, yaptığı mantık hatalarını, neyi öğrenmesi ve nasıl bir yolda ilerlemesi gerektiğini bildiren bir model ortaya koymuştur. Bu şekilde okullarımız sadece otoriteyi temel almayacak, öğrencinin mutluluğunu merkeze alan hesap verebilirlik modeli ortaya çıkacaktır.

Yukardaki açıklamalardan yola çıkarak hesap verebilir olan okul yöneticilerinin kendi sorumluluklarını bilen, paydaşlara gereken konularda açık bir

şekilde bilgi sunan ve okulu ilgilendiren konularda sorulan sorulara cevap verebilen kişiler olması gerektiği söylenebilir. Hesap verebilir olan yöneticiler, bu davranışları sayesinde öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştirirler ve onların güvenini kazanabilirler ve saydamlığın temelini oluşturabilirler.

Saydamlığın sağlanabilmesi için hesap verebilirlik ve etik kavramlarının etkin bir şekilde özümsemesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla hesap verebilirlik kavramının ardından etik kavramını ele almakta yarar vardır.

2.1.2. Etik

Bireylerin, sergiledikleri davranışların kişisel ve toplumsal olarak ahlaki yönden değerlendirilmesine etik adı verilmektedir. Bireyin sergilemiş olduğu davranış, toplum vicdanını ve kişisel iç huzurunu rahatsız etmiyor ise söz konusu davranış için etikdir yorumuna varılmaktadır. Etik kavramı, soyut bir olgu olup toplumsal ve bireysel davranışları düzenlemek, saygı, hoşgörü ve huzuru arttırmak adına gelişmiştir. Hesap verilebilirlik ile yakından ilişki olan bu kavram, tıpkı hesap verilebilirlik gibi insan davranışlarını ele almaktadır. Etik tanımının içerisinde etik kavramının yüksek etkileşim içerisinde olduğu hesap verebilirlik de yer almaktadır. Daha yalın bir ifade ile bir olguya yönelik etiklikten söz edilebilmesi için hesap verebilirliğin sağlanmış olması gerekmektedir (Gül, 2008: 80).

Auger (2014), yapmış olduğu çalışmada saydamlığın etik ile ilişkisini ortaya koymuştur. Spesifik olarak, sonuçlar daha güçlü bir üne sahip olan kuruluşların aynı zamanda daha düşük bir itibar seviyesine sahip olanlardan daha sorumlu olarak algılandığını göstermektedir. Dolayısıyla, paydaşları tarafından saydam olarak algılanan kuruluşların da etik olarak algılanma olasılıkları daha yüksektir.

2.2. Saydamlığı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde saydamlığı etkileyen faktörler olarak gizlilik, siyasi rejim, özel hayatın korunması, dış ilişkiler ve devlet güvenliği, idarede etkinlik ve tarafsızlık, otorite kazanma isteği, kötü yönetim şekilleri, denetim riskinden korunma eğilimleri, yönlendirme ve süzme ile yönetsel dil ve formaliteler konuları irdelenecektir. Birçok olgu gibi saydamlık da birçok faktör ile etkileşim içerisinde ve etkileşim içerisinde

olduğu bu faktörler doğrudan saydamlık düzeyi üzerinde etkin durumdadırlar. Daha yalın bir ifade ile bahsi geçen faktörler saydamlığın sağlanması ya da sağlanamamasında doğrudan etkin konumdadırlar. Bu sebeple de saydamlık kavramını ele alırken saydamlığı etkileyen faktörleri de ele almakta yarar vardır.

2.2.1. Gizlilik

Gizlilik, tarihi olarak bütün ülkelerde egemen olan bir yönetim politikası olmuştur (Eryılmaz, 1994: 336). Hâlbuki günümüzde, demokratik düşüncenin gelişmesi ve yönetimde etkinlik gibi ihtiyaçlar, açıklığı ön plana çıkarmıştır. Artık günümüz toplumlarının en önde gelen özelliklerinden birinin açık toplum anlayışı olduğu söylenebilir (Fındıklı, 1996: 103). Ancak her devlet, siyasi rejimin niteliği, uluslararası ilişkiler, devlet güvenliği, özel hayatın korunması gibi nedenlerle, bazı resmi bilgi ve belgeleri gizli tutma eğilimindedir. Başlangıçta devlet güvenliği ve özel hayatın korunması gibi makul gerekçelerle ortaya çıkan gizlilik politikası, uygulamada genişleyerek kamu faaliyetlerinin çoğunu içine almış bulunmaktadır (Eryılmaz, 1994: 337).

Genellikle, ulusal savunma, dış politika, güvenlik önlemleri ile kişilerin özel hayatlarına ilişkin bilgi ve belgeler gizlilik kapsamında değerlendirilmektedir. Yönetimin kamuya açık olmaktan, yönetilenlerle diyaloga girmekten kaçınmasının, bilgi vermeyi reddetmesinin ve bilgileri saklamasının üç nedeni olduğu söylenebilir (Fındıklı, 1996: 103). Bunlar, bilgi ve belge niteliği gereği gerçekten gizlidir veya idarenin hareket veya motifleri son derece kötüdür ya da idarenin halka güveni yoktur. Bu nedenlerin yanında, gizlilik, idarenin bürokratik niteliğinden de kaynaklanmaktadır.

2.2.1. Siyasi Rejim

Siyasi rejimin niteliği, idarenin kapalılık derecesini belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. Kural olarak demokratik ve çoğulcu bir siyasi rejimdeki bürokrasi, otoriter rejimdeki kamu yönetimine göre daha açık ve halka yakın bir nitelik göstermektedir. Nasıl ki demokratik kamuoyunun oluşması için belirli bir serbestlik ve alenilik gerekiyorsa kamu yönetiminde üretilen ve toplanan bilgi-

belgelerin halkın görüşüne ve kullanımına açık olması da, siyasi rejimin niteliği ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla otoriter rejimlerin veya devletçilik ilkesinin egemen olduğu ülke yönetimlerinin, demokratik rejimlere oranla daha gizli olacağı düşünülebilir. Ayrıca siyasi otoritenin merkezileşmesi ve tek kişide toplanması da gizlilik derecesinde bir artışa yol açmaktadır (Eken, 1994: 28). 2018 yılında yayımlanan son rapora göre Türkiye, Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency International) 2018 yılı Yolsuzluk Algı Endeksi'nde (CPI) 180 ülke arasında 41 puanla 78'inci sırada yer aldı. Son 5 yıllık süreçte tam 14 sıra gerileyerek 64.'lükten 78'liğe gerilemiştir (<https://www.seffaflik.org/2018-yolsuzluk-algı-endeksi-aciklandi/>).

Bir ülkede demokrasiye olan güvenin, saydamlığın ve özgürlüğün önemli göstergelerinden biri olan bu değerlendirmede hızla gerilemek elbette önüne geçilmesi gereken bir durumdur.

2.2.2. Dış İlişkiler ve Devlet Güvenliği

Dış ilişkiler ve devletin güvenliği ile ilgili bilgiler, ilke olarak gizliliğin kabul edilerek tartışılmasının yapılmadığı alanı oluşturmaktadır. Bu alan, devletin ulusal güvenlik ve savunma politikasını, uluslararası çıkarlarını ve ilişkilerini korumak amacı ile gizli tutulmaktadır. Devletin güvenliği ve dış ilişkileri bakımından bazı bilgi ve belgelerin gizli tutulması gerekmektedir. Ancak bu bilgi ve belgelerin kapsamının ne olduğunun tespiti ve gerçekten gizlilik gerektirenlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Akıllıoğlu, 1993: 808).

2.2.3. Özel Hayatın Korunması

Özel hayatın korunması ihtiyacı, günümüzde bütün demokratik sistemlerin üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Anayasalar temel haklar içinde özel hayatın korunmasını da düzenlemekte dolayısıyla özel hayatın korunması gerektiği konusunda bir tartışma bulunmamaktadır (Eken, 1994: 29). Özel hayatın korunması gerekmekle birlikte özel hayat hakkı kavramının sınırları belirlenmesi son derece güç olan geniş bir hukuki alanı kapsamaktadır. Bu da Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi tarafından özel hayatın kalıp bir tanım altına sokulmamasına yol

açmıştır. Bunun yerine özel hayatın sınırları çizilerek özel hayatın ihlaline ilişkin değerlendirme yapılması uygun görülmüştür. Öyle ki özel hayatın sınırları; kişinin izinsiz girilmeyecek, teşhir edilemeyecek ve ticari metaya dönüştürülmeyecek alanlarını kapsamaktadır. Ülkeden ülkeye bazı farklılıklar olmakla beraber çoğu ülkede bu kapsama giren konuları şöyle sıralayabiliriz; kişinin özel notları, fotoğrafları, mektup veya günlükleri, cinsel yaşamı, sağlığına ilişkin bilgiler, özel yaşamını geçirdiği mekânlar, aile ilişkileri vb. (İşçibaşı: 2011: 167)

Buna göre, “dış hayat” da denilen ortak hayat (sosyal hayat) kişinin herkese açık olan sosyal olaylarını içermekte; özel hayat her bireyin sıkı bağlarla bağlı bulunduğu yakınları, dostları ve tanıdıklarıyla paylaşmak istediği, kapısının arkasında yaşadığı “iç hayat” olaylarını kapsamaktadır. Gizli hayat ise kişinin kendilerine açıklanan kişiler hariç başkalarının bilgisi dışında tutulması gereken olaylarını ve jestlerini içermektedir (Eken, 1994: 30).

Bireyin sadece kendisini ilgilendiren, toplumsal olmayan kişisel ilişkileri ve varlığı olarak tanımlayabileceğimiz özel hayatına ilişkin bilgilerin korunması, onun toplum içinde özerk bir varlık olarak yaşayabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bilindiği gibi kamu daireleri, bireylere ait ve onlara ilişkin birçok bilgiye sahip bulunmaktadır. Bu bilgilerin üçüncü kişilerce bilinmesi, temel insan hak ve hürriyetleri ile bireyin özel hayatına bir zarar verebilir ve onun bağımsızlığını zedeleyebilir. Bu nedenle, özel hayatın gizliliği kurumsallaştırılmış bulunmaktadır. Diğer taraftan işletmelerin ve firmaların üretim tekniklerinin, mali ve ticari bilgi ve stratejilerinin gizliliği de bu çerçevede değerlendirilmektedir (Danışman, 1991: 7).

2.2.4. İdarede Etkinlik ve Tarafsızlık

Okul yönetimleri kendilerini toplumun dışında tutarak toplumun duygu, düşünce ve baskılarından etkilenmeden kararlar almak ve hizmetler sunma yoluna gitmektedirler. Bu sayede de yönetim ve hizmetlerinin etkinliğini arttırmaya çalışmaktadırlar. Böylece genel kamu yararının bu şekilde kutsallaştırılması ve idarenin tekelinde olması, gizliliği ayrıcalıklı bir faaliyet metodu haline getirmektedir (Eryılmaz, 1994: 339).

2.2.5. Otorite Kazanma İsteği

Bürokrasi, gerek siyasi iktidar karşısındaki gerek toplum üzerindeki gücünü artırabilmek için sahip olduğu bilgi ve belgeleri gizli tutma eğiliminde bulunmaktadır. Kamu gücünü kullanma ve kamu yararını yorumlama ayrıcalığı nedeniyle bürokrasi, kendini toplumun üzerinde görmekte, ondan uzak ve kapalı bir politika takip etmektedir (Eryılmaz, 1994: 339). Toplumda başkasının bilmediği bilgilere sahip olmak, güçlü olmakla eşdeğer görülmektedir. Bu bakımdan, kendisini toplum karşısında güçlü görmek isteyen bürokrasi; elindeki bilgileri, belgeleri, veriler ve istatistikleri dosyalarında saklamak, başkalarının kullanımına kapamak amacını taşımaktadır.

2.2.6. Kötü Yönetim Şekilleri

Kötü yönetim, kavram olarak, idarenin işleyişinde karşılaşılan yetersizlikleri ifade etmektedir. Bu yetersizlikler; yönetimin işleyişindeki karışıklıkları, hataları, çelişkileri, vatandaş-memur ilişkilerindeki bozuklukları, rüşvet benzeri usulsüz uygulamaları, keyfiliği, önemsememeyi, gerekçesiz gecikmeleri ve şekli düzensizlikleri anlatmaktadır. İdare gizliliği kurumsallaştırarak, kamuoyundan gelecek muhtemel eleştirilerden de uzak kalarak, yıpranmak istememekte, hukuk dışı olarak yapılan eylem ve işlemler, hatalar, kayırmalar, yolsuzluklar gibi belge ve olaylar hep gizli tutulmaya çalışılmaktadır. Halbuki açık yönetim, yapılan bir işin muhatabının ve sorumlusunun bilinmesini sağlayacağından sorumluların görevleri ile ilgili gelişmelere, eleştirilere ve hesap verebilmelerine imkan sağlamaktadır (Fındıklı, 1996: 105).

Dünyanın en kötü yönetilen ülkeler sıralaması ise şu şekildedir (Worldwide, 2018):

1. Somali
2. Haiti
3. Yemen
4. Suriye
5. Libya

2.2.7. Denetim Riskinden Koruma Eğilimler

Memurlar, kendi makamını ve statüsünü korumak ve geleceğini garanti altına almak amacını taşımaktadırlar. Dolayısıyla memur, bu hedeflere ters düşebilecek eylem ve işlemlerden kendini korumaya çalışmakta, tenkitten uzak bir ortamda hizmet yürütme eğiliminde bulunmaktadır. Açıklık politikası sonucunda kamuya bilgi verilmesi, memura bir menfaat sağlamayacağı gibi aksine memurun zarara uğramasına da yol açacaktır. Dolayısıyla ehliyet ve liyakat sistemine dayanmayan bir personel sisteminde bu durum, memura hiç bir yarar getirmeyecektir. Gizlilik, bürokrasiyi dışa karşı koruyan bir araç niteliği taşımaktadır. Gizlilik ve kapalılık ilkesi, yöneticilere oldukça geniş bir hareket alanı açmakta ve endişesiz eylem ve işlem yapmalarını sağlamaktadır. Böyle bir güç mekanizmasını elinde bulunduran yöneticiler, güçlerini kaybetmek ve eleştiriye uğramak korkusuyla kamuoyuna bilgi vermekten kaçınılmaktadırlar (Fındıklı, 1996: 106).

2.2.8. Yönlendirme ve Süzme

Yönlendirme, yurttaşın sorununu çözmeye yetkili olan kuruluş ya da kuruluş içinde ilgili birimi gösterme biçiminde olur. Süzme kavramını ise yönlendirme kavramı içerisinde düşünecek olursak, idarenin yoğun iş temposunda görev sahasına giren başvuruları kabul edip diğer başvuruları ise yetkili mercilere yönlendirmesi olarak düşünülebilir. Kamu kurumlarının ilgili birimlerinin yapacağı yönlendirme ve süzme işlevlerinde gösterdikleri başarı ya da başarısızlık yönlendirme ve süzmenin bireylerin sorunlarını çözmeye avantaj ve dezavantajlarını teşkil eder. İlgili birim bu görevi gereği gibi yerine getirirse kurum içi düzen ve çalışmalarda bir rahatlama sağlanır. Yöneticilerin zamanlarının gereksiz yere alınması önlenmiş olur (Kazancı, 2004: 99).

Yöneticiler, bireylerin başvuruları ve zaman alan davranışlarından; kendilerine destek hizmet veren ve süzme işlevine sahip halkla ilişkiler, sekreterlik, danışma, özel kalem müdürlüğü gibi birimlerin yardımıyla sıyrılmaktadır. Bu birimlerin kötü yönetim sergilediği durumlarda yönlendirme ve süzme, idarecilerin sorumlu olduğu bireylerin sorunlarına tam olarak vakıf olamamasına sebebiyet verdiği gibi bireyin de

uzun bürokrasiler altında ezilmesi sonucunu doğurarak bireyin, bu birimi idare ile arasında bir zırh gibi görmesine sebebiyet verir.

2.2.9. Yönetmel Dil ve Formaliteler

Yönetmel dil ve formalitelerin yönetim için vazgeçilmez bir önemi bulunur. Her şeyden önce belgelendirilmiş bilgilere dayanan bir çalışma düzeni amaçlanmış olan kamu yönetimi formaliteler aracılığıyla karara ulaşır. Yönetim içinde temel ilke, sözlü değil yazılı usulleri kullanmaktır. Kişisel olmayan, örgüt içinde denetimi önemli bir işlev olarak gören evrensel yönetim anlayışının bulunduğu her ortamda, yazılı biçimin kazandığı önemden ötürü yönetmel dile ve formalitelere gerek vardır. Günümüzde bazı açılardan karşı çıkılmasına rağmen formaliteleri tümüyle gereksiz bulma ve toptan reddetme mümkün değildir (Kazancı, 2004: 100).

Yönetmel dil ve formalitelerin, kamu yönetimi için bu kadar önemi olmasına rağmen günümüzde bu faktörler çoğunlukla abartılmaktadır. Bunun ana sebebi ise kamu çalışanlarının kendilerini bireyler tarafından anlaşılamaz, erişilemez böylelikle de kusurlarının gösterilmeyip hata yapmaz kişiler olarak gösterme çabasından kaynaklanmaktadır. Bu görüşün karşısında olup da yönetmel dil ve formalitelerin azaltılmasına yönelik yapılan tüm çalışmalarda da ne yazık ki bundan en fazla faydayı görececek olan bireylere hiç sorulmadan, kamu yönetimlerinin kendi başarılarına hazırladıkları sadeleştirme hataları ile doludur.

2.3. Saydamlıkla İlişkili Kavramlar

2.3.1 Yönetimle İlişkiler

Kamu kuruluşlarının amaçları arasında; görevlerinde, görevlerin dağılımında, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanış biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek yer almalıdır. Bunu sağlayabilmenin yollarından biri de kurumda saydamlığın sağlanmasıdır.

Okulda iş ve işlemlerin yeterince saydam olmaması, yukarıda belirtilen bu genel amaçlara ulaşmayı engellemekte ve öğretmenlerin verimliliğini, iletişimini,

aidiyet duygusunu düşürmektedir. Çalışma ortamında bireyler, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme ve görevlendirme gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler (Karaeminoğulları, 2006).

İyi bir okul yönetiminin oluşması ve geliştirilmesi için mevcut kaynakların kişisel ya da bölgesel değil ortak sorunlara yönelik kullanılması gerekmektedir. Şüphesiz bu yaklaşım da tek başına yeterli olmamaktadır. İyi bir okul yönetimi için gerekli başlıca adımlar şunlardır (TESEV, 2008: 9)

- Katılımcılık
- Hukukun üstünlüğü
- Saydamlık
- Hız
- Eşitlik
- Etkinlik
- Stratejik Vizyon
- Hesap verebilirlik

2.3.1.1. Ders Dağılımı

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullar incelendiğinde okulların genellikle yıl içerisinde birçok kez haftalık ders programında değişikliğe gittiği görülmektedir. Bu durum öğrencilerin yanı sıra öğretmenlerde de büyük bir rahatsızlık oluşturmaktadır.

Öğretmenler açısından en önemli sorun haftalık ders programının istediği doğrultuda olup olmadığıdır. Çeşitli nedenlerden dolayı da ders dağılımları asla dengeli olmamaktadır. Bu durumun en bariz nedenlerin başında çocuk, sağlık ve okul dışında başka işlerle uğraşmak gelmektedir. Ders programlarının kişiye göre ayarlanması başka kişilerin ders programlarında eşitsizliğe neden olmaktadır. Bu eşitsizlik de hem öğretmenleri rahatsız etmekte hem de okul idarelerinin işini zorlaştırmaktadır (Başaran: 2008, 154).

Göktaş ve Şad (2014), gerçekleştirmiş oldukları çalışmada öğretmenlerin genel olarak ders programlarının düzenlenişinde adaletsizlik yaşandığını belirttiklerine yer vermiştir. Bu durumun sonucunda da performanslarında, motivasyonlarında ve bağlılıklarında azalış yaşandığı görülmektedir. Öğretmenlerin performans düşüşü yaşaması beraberinde eğitim kalitesinin ve akademik başarının düşmesine de yol açmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin ders programı belirlemede adaleti sağlamaları hem örgüt hem de çalışanlar adına büyük önem taşımaktadır.

2.3.1.2. Görev Paylaşımı

Örgütsel adaleti sağlamak için insanlara hak ettiğinin verilmesi ve örgütle ilgili kararlardan etkilenen herkesin kaygılarının dikkate alınması gerekir. Örgüt, çalışanlarına adil olduğuna dair güven vermelidir (Söyük, 2007: 23). Görev paylaşımlarında yöneticilerin adil davranmaması sonucunda öğretmenlerde; performansta azalma, yöneticilere güvensizlik ve derste verimsizlik gibi etkiler görülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmektedir. Konuya ilişkin birçok araştırma incelendiğinde öğretmenlerin yöneticileri tarafından adaletsizliğe uğradıklarını düşündükleri durumlarda performanslarında, motivasyonlarında ve iletişimlerinde olumsuz yönde değişimler yaşandığı belirlenmiştir.

Bu durum bireysel sonuçlar doğurduğu gibi örgüt adına da sonuçlar doğurmaktadır. Bireysel performansın ve motivasyonun düşmesi süreç içerisinde örgütsel performansın ve motivasyonun da düşmesine yol açacağından hem öğretmenler hem de yöneticiler adına önemli kayıplar yaşanacaktır.

2.3.1.3. İdari Görevlendirme

Bir görevlendirme yapılacaksa Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Kararın "Kadrosunun bulunduğu okul ve kurum dışında görevlendirilme" başlıklı, 20. maddesinin 2. fıkrasında "Aylık ve zorunlu ek ders görevi saatlerini kendi okul ve kurumunda dolduramayan öğretmenleri, öncelikle isteklilerden, istekli bulunmaması durumunda ise hizmet puanı en az olandan başlamak suretiyle görev yerlerinin bulunduğu veya ikamet ettikleri belediye sınırları

(büyükşehirlerde büyükşehir belediyesi) içinde kalmak kaydıyla görevlendirilir.” şeklinde açıkça yazdığı üzere aylık ve zorunlu ek ders saatlerini doldurmayanlardan hizmet puanı düşük olandan başlanarak geçici görevlendirme yapılabilir.

Yasalar kapsamında aylık ders görevini doldurmasa dahi öğretmenlerin branşları dışında bir derse girmeleri ya da çalıştırılmaları söz konusu değildir ancak günümüz eğitim yapısı içerisinde bu yasaların dışına çıkıldığı görülmektedir. Okul yönetimleri tarafından aylık ders görevini doldurmayan birçok öğretmenden branşları dışında hizmet vermeleri talep edilmektedir. Bu taleplerin başında nöbetçi öğretmenlik, kütüphane memurluğu ve atölye görevi gibi hizmetler yer almaktadır (Söyük, 2007: 24).

İdarecilerin öğretmenleri idari işlerde görevlendirmek istememelerinin nedeni okul yönetimi içerisinde saydam olunmamasıdır. Örneğin, idarenin ilgili öğretmenin öğrenmesini istemediği şeyler olmaktadır. Bu durum da genellikle öğretmenlerin idari işlerde görevlendirilmedikleri gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Söyük, 2007: 24).

2.3.1.4. Yapılan Ödüllendirme

Birçok insan gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler ya da elde etmiş olduğu başarılar sonucunda çevresi tarafından takdir edilmek istemektedir. Bu durum iş dünyasında çok daha sık bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun bilincinde olan yöneticiler de çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek adına takdir etme yoluna gitmenin yanı sıra çeşitli ödüllendirmelerde de bulunmaktadır. Performansa dayalı bu ödüllendirmeler neticesinde hem yönetici hem de çalışan amacına ulaşmaktadır. Bu sayede de kazan – kazan formülü ile her iki taraf da kazanç elde etmektedir. Bu durum kamu kurumlarında ve okul yönetimlerinde de geçerli olmaktadır. Yöneticilerin öğretmenler ile kuracağı ilişki, sağlayacağı motivasyon ve güven duygusu her iki taraf adına da önemli kazanımlar getirmektedir. Okul yönetiminin de tam da bu noktada açıklık ilkesi (saydamlık) çerçevesinde hareket etmesi öğretmenlerin yönetime karşı bakış açısını ve değerlendirmesini pozitif yönden etkileyecektir.

Ödüllendirme politikalarının temelinde performans yer almaktadır. Performansa bağlı ödüllendirmelerde bulunmakta olup performans değerlendirmeleri okul yönetimleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Kamu okullarında parasal ödüllendirme mümkün olmamakla birlikte özel okullarda ücret arttırımı, prim ve ikramiye en sık başvurulan parasal ödüllendirme yöntemleridir. Sosyal ödüllendirmeler ise ağırlıklı olarak sözlü ve yazılı takdir etme şeklinde gerçekleştirilmektedir.

2.3.2. Okul Verilerine Erişebilme Düzeyi

Yönetim zor bir iştir ve yöneticilerin bilmesi gereken en önemli noktalardan biri bu işin bir ekip işi olmasıdır. Dolayısıyla okuldaki tüm dinamikleri kullanabilmek ve yapılacak işlerde özellikle öğretmenleri sürece dâhil edebilmek önemli ve bir o kadar da zor bir iştir. Bunu sağlayabilmenin yollarından biri de saydam olmaktır. Yöneticinin saydamlık ilkesi çerçevesinde idaresi yapılacak/yapılan işlerin sonuçlarına, sürece öğretmenlerin dâhil edilmesiyle gerçekleşir.

2.3.3. Okul Harcamalarının Paylaşılma Düzeyi

Saydamlığın belki de okullarımızda en düşük düzeyde kaldığı noktalardan biri de okul harcamalarının paylaşılmasıdır. Yönetim belirli sıkıntıları giderebilmek ve kurumuna faydalı olabilmek düşüncesiyle okuluna yasal çerçeve içerisinde gelir sağlamaya çalışır. Okul yönetimi ile iletişimin zayıf olduğu öğretmenler arasında ise okul harcamaları hususunda saydamlığın azaldığı, okul yönetimi tarafından bu bilgilerin daha az açıklandığı görülmektedir (Başaran, 2004: 23). Ancak bilinmelidir ki öğretmenler de okul yöneticileri de aynı amaç uğruna farklı görevlerde hizmetler vermektedirler. Dolayısıyla eğitim öğretim kurumunda hizmet veren bu fertler arasında kişisel ilişkilere bağlı değil kurumsallığa yakışır bir ilişki kurulmalı ve yönetici – öğretmen ilişkisine göre saydamlık düzeyi farklılık göstermemelidir (Başaran, 2004: 23).

2.3.4. Yönetime Katılım Düzeyi

Öğretmenler, yöneticilerin ikili ilişkilerinde öğretmene göre farklı davrandıkları görüşündedirler. Bu durum öğretmenlerde; yöneticilere güvensizlik, performans düşmesi, okula bağlılıkta azalma ve çatışmalara neden olmaktadır. Yöneticiler öğretmenlere ilişkilerinde tutarlı davranarak öğretmenlerin istenilen davranışları göstermelerini sağlayabilir (Başaran, 2004: 23).

Öğretmenler okullardaki uygulamaları (ödüllendirme, ders programı, karar alma, kural ve cezalar, nöbet ve ilişkiler) adil algılamadıklarında okula bağlılıkları düşmektedir (Söyük, 2007). Bu sonuç ilgili alanyazın ile desteklenmektedir. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu oluşturularak arttırılabilir. Saydamlık tam da bu noktada okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken bir özelliktir. Yukarıda belirtilen durumlar söz konusu olduğunda okullardaki öğretmenler yönetime katılım olarak düşük noktalarda seyredecektir. Bu noktada saydamlıkla beraber örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla olumlu davranışları geliştirme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007).

2.4. Okul Yönetiminde Saydamlık

Eğitimin hem bireysel hem de toplumsal önemi göz önüne alındığında okul yönetimlerinin yönetim anlayışları da çok daha önemli bir hale gelmektedir. Toplumun yakından ilgilendiren eğitim konusunda okul yönetimlerinin saydam olmaları talep edilen bir durumdur ve bu yönde de çalışmalar yürütülmektedir. Toplumun genelini ilgilendiren bu hususta yöneticilerin yürüttükleri politikaları, benimsedikleri ilkeleri saydamlık içerisinde duyurmaları; alanında uzman kişiler ile fikir alışverişlerinde bulunmaları ve en iyiye ulaşmak için çaba sarf etmeleri arzu edilen durumdur. Okul yönetiminde saydamlığın benimsenmesi de arzu edilen bu duruma ulaşmada en doğru yol olarak kabul görmektedir (Demirtaş & Güneş, 2002: 17).

Nitekim günümüzde saydamlık ilkesini benimsemeyi başarmış okul yönetimleri olduğu gibi henüz benimseyememiş okul yönetimleri de mevcuttur.

Saydam olmayan okul yönetimleri incelendiğinde okul çalışanlarının yönetime ilişkin güven düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu da alınan kararlarda ve benimsenen politikalarda şüphenin artmasına, örgütsel huzurun ve iletişimin azalmasına yol açmaktadır. Eğitim gibi önemli bir hususta eğitimcilerin güvensizlik ve huzursuzluk içerisindeki bir ortamda yüksek performans sergilemeleri de mümkün olmamaktadır. Tüm bu gelişmelerden de başta öğrenciler olmak üzere eğitimciler ve toplum büyük zarar görmektedir (Memduhoğlu & Zengin, 2011: 11).

Göktaş ve Şad (2014) çalışmalarında saydam okul yönetimleri ile saydam olmayan okul yönetimlerinin karşılaştırılmasını gerçekleştirmişlerdir. Bu karşılaştırmada ifade edildiği üzere eğitimcilerin yönetime karşı güven duygularının, örgütsel iletişimlerinin ve performanslarının farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Okul ortamında saydamlığın sağlanabilmesi için güvenin de sağlanması ve sağlanan bu güvenin sürdürülebilir bir hale getirilebilmesi de gerekmektedir. Bunu için de çeşitli koşullar vardır. Bu koşullar şunlardır (Bakioğlu & İnandı, 2001: 8):

- Okul çalışanları arasında eşitliğin, adaletin ve dürüstlüğün sağlanması,
- Okul çalışanlarının belirli bir mesleki yeterliliğe sahip olması,
- Okul çalışanları ile okul yönetimi arasında saydamlığın sağlanması.

Bir okulda saydamlığın var olup olmadığının belirlemenin de çeşitli yöntemleri vardır. Bu yöntemler dâhilinde okul ortamının çeşitli özelliklere sahip olup olmadığı incelenmektedir. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Başaran, 2004: 23):

- Okul yönetimine yönelik alınan kararlarda eğitim kadrosunun katılım düzeyi,
- Okul yöneticileri ile okul çalışanları arasındaki iletişim düzeyi,
- Okul yöneticileri ile okul çalışanları arasındaki ilişki düzeyi.

Bir okul ortamında saydamlığın sağlanmış olması beraberinde örgütsel iletişimin ve örgütsel güvenin de artmasını sağlamaktadır. Bir örgütte örgütsel

iletişim ve örgütsel güven yüksek olduğunda da örgütsel verimlilik ve örgütsel motivasyon da artış göstermektedir. Günümüz örgüt yapıları içerisinde örgütün faaliyet amacı ne olursa olsun temel öncelik motivasyonun ve verimliliğin yüksek olmasıdır. Bunun için de saydamlığın sağlanması ana unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Saydamlığın sağlanması bir örgüt için hayati önem taşısa da saydamlığın sağlanabilmesi adına çeşitli engellerle de karşılaşmaktadır. Bu engeller şunlardır (Başaran, 2004: 28):

- Kaynakların verimli kullanılmaması,
- Alınan yönetim kararlarında yanlış tercihler yapılması,
- Yürütülen projelerin takibinde yetersiz kalınması,
- Sağlıklı iletişim ortamının sağlanamaması,
- Eğitim kadrosunun oluşturulmasında mesleki yeterliliğin ikinci planda bırakılması,
- Yönetici kadrosunda sık değişikliğe gidilmesi,
- Çalışanların kaygılarının giderilmemesi.

Bahsi geçen engellerin giderilmediği bir okul ortamında saydamlığın sağlanması, güven ortamının oluşturulması ve güçlü bir iletişimin sağlanması mümkün değildir. Bu sebeple okul yöneticilerinin öncelikli olarak bu engelleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir. Konuya ilişkin çalışmaya imza atan Dowling, 2008 yılında Avustralya'daki okulların finans sistemlerini ele almış, okulların saydamlıkları üzerinde çalıştığı araştırmasında okulların saydamlıktan uzak olduklarını ve bunun da eğitimin etkinliği düşürdüğünü ifade etmiştir. Bireysel ve toplumsal gelişimin ancak etkin bir eğitim sistemi ile mümkün olacağına altını çizerek okul yönetimlerinin saydamlıklarının kaçınılmaz bir gereklilik olduğu vurgusunu yapmıştır (Dowling, 2008: 63). Benzer bir diğer çalışmada ise Kean, Mitchell ve Wilson yine okul yönetimlerinde saydamlığın eğitim kalitesini ve akademik başarıyı arttırmada önemli bir role sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Kean, Mitchell ve Wilson, 2008: 47).

İngiltere'de de okul yönetimlerinde saydamlığın sağlanması adına bakanlıklar tarafından çalışmalar yürütülmektedir. Bu doğrultuda okul tanıtımlarında okul

hakkında detaylı bilgilere yer verilmesinin yanı sıra velilerle iletişim konusunda da birçok fırsat sunmaktadır. Okul yöneticileri ile veliler arasında yoğun bir ilişkinin kurulmasının okul ortamını ve kalitesini geliştireceğine inanıldığına altı çizilmektedir (Gold & Evans, 2005: 55).

Okul yönetimlerinin saydamlıklarının değerlendirilmesinde dikkat edilecek bir çok husus bulunmaktadır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda öne çıkan başlıca hususlar ise şunlardır (Carr, 2006: 19):

- Okul yönetimi, toplantı tarihlerini, toplantıda ele alınacak başlıkları ve toplantı sonuçlarını web sitesinde paylaşıyor mu?
- Okul sınırları içerisinde meydana gelen olaylar karşısında okul yönetimi veliler ile iletişime geçiyor mu?
- Okul yönetimi, okul çalışanlarına görüşlerini ifade etme fırsatı sunuyor mu?
- Öğrenci velileri gerekli görmeleri halinde okul yönetimi ile iletişime geçebiliyor mu?
- Okul bütçesine ve kullanım alanlarına yönelik bilgiler paylaşılıyor mu?
- Okulun ve öğrencilerin elde etmiş oldukları başarılar web sitesi aracılığı ile paylaşılıyor mu?
- Öğrencilere, öğretmenlere ve velilere mevcut düzene ilişkin memnuniyet anketi sunuluyor mu?

Okul yönetiminde saydamlığın sağlanmasının son yıllarda artış gösteren yolsuzlukları önlemede de etkili olduğuna dair yorumlara birçok çalışmada rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan birinde So (2006), finansal yapının gelir kalemleri ve gider kalemleri ile saydam bir şekilde açıklanıyor olmasının şüpheye yer bırakmadan tüm finansal hareketlilik hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayacağını, bu sayede de yolsuzlukların gerçekleşmesinin mümkün olmayacağını ifade etmektedir (So, 2006: 12). Başka bir çalışmada ise Hallak ve Poisson (2006), okul yönetimlerinde saydamlığın artırılması adına üç stratejinin uygulanması gerektiğini belirtmektedirler. Bu stratejiler şunlardır (Hallak & Poisson, 2006: 34):

- Mevzuat oluşturulması,
- Mevzuatın uygulanması ve geliştirilmesi,
- Yönetimin mevzuatı sahiplenmesi.

Okul yönetimlerinde saydamlığın geliştirilmesi adına son yıllarda teknolojik gelişmelerden de yararlandırdığı görülmektedir. Özellikle internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte online paylaşımlarla saydamlık adına gelişim kaydedildiği görülmektedir. Günümüz popüler sosyal ağları da yine okul yönetimine ilişkin saydamlığın sağlanmasında pozitif yönde gelişmeler sağlamaktadır (Johnson, 2014: 81).

2.5 Okul Yönetim Süreçlerinin ve İşlerin Saydamlık Açısından Değerlendirilmesi

2.5.1. Okul Yönetiminde Karar Mekanizması

Bir okul yönetiminde saydamlığın sağlanmasında etkili olan temel unsurların başında okul yönetiminin karar mekanizmasında saydamlığın sağlanması gelmektedir. Hoppes ve Holley (2014), karar alma süreçlerinde saydamlığın, hesap verebilirlik ve etik davranışların önemini vurgulayarak saydamlığa başka bir bakış açısı ekledi. Bu görüşlerle tutarlı olarak, saydam bir yapı üzerine sistematik bir literatür taramasında Parris, Dapko, Arnold ve Arnold (2016) örgütsel saydamlığın karar alma süreçlerinde önemli bir rol teşkil ettiğini öne sürmüştür.

Yönetim alanına göre karar mekanizmaları farklılık göstermekle birlikte okul yönetimlerinde karar mekanizmasının 13 boyutlu bir yapıya sahip olduğundan söz etmek mümkündür. Her bir boyut, bütünü oluşturmakta olup boyutlar özelinde saydamlığın sağlanması, bütünde de saydamlığın sağlanması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bütünü oluşturan her bir parçanın saydam bir yapıya sahip olması büyük önem taşımaktadır. Okul yönetimlerinde karar mekanizmasını oluşturan başlıca boyutlar şunlardır (Akyol, 2013: 3):

- Karar Alma
- Planlama
- Örgütlenme

- İletişim
- Etki
- Koordinasyon
- Değerlendirme

2.5.1.1. Karar Alma

Eğitim yönetimi, bir süreçler bütünüdür ve bu süreçlerden ilki karar almadır. Okul yönetiminin saydam olarak algılanabilmesi için karar alma boyutlarında öğretmen görüşlerine önem verilmeli, öğretmenlerin değerli olduğu hissettirmelidir. İnsan hayatında olduğu gibi eğitim hayatında da doğru kararları almak büyük önem taşımaktadır ve doğru kararlar alabilmek için de çeşitli özelliklere sahip olmak ve bazı unsurlara dikkat etmek gerekmektedir. Sahip olunması gereken özelliklerin başında yeterli niteliklere ve karar alma becerisine sahip olmak gelirken dikkat edilmesi gereken unsurların başında şunlar gelmektedir (Akyol, 2013: 3):

Problemin Anlaşılması: Bir probleme yönelik doğru karar alabilmek için öncelikli olarak problemin doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu sebeple dikkat edilmesi gereken ilk unsur problemin doğru bir şekilde tespit edilmesidir.

Problemin İncelenmesi: Problemin tespit edilmesinin ardından bu kez problem hakkında incelemelerde bulunarak probleme yol açan unsurların tespit edilmesi gerekmektedir.

Alternatiflerin Değerlendirilmesi: Problem anlaşılıp yol açan unsurlar da belirlendiğinde bu kez çözüm önerilere ilişkin alternatifler geliştirilerek bu alternatifler arasından en iyisinin seçilmesi adına çalışma gerçekleştirilmektedir.

Seçilen Alternatiflere Göre Karar Verme: Yapılan çalışmalar neticesinde en iyi çözümü sunacağına inanılan alternatif seçilir.

Kararın Uygulanması ve Değerlendirilmesi: Son olarak seçilen alternatif uygulanır ve elde edilen sonuçlara yönelik değerlendirmelerde bulunulur.

2.5.1.2. Planlama

Planlama, her örgüt için yönetim aşamasında gerek duyulan bir fonksiyondur. Geçmişten feyz alarak geleceğe hazırlık yapmak adına doğru bir planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeleri ayakta tutan özelliklerin başında doğru planlama yer almaktadır (Özalp, 2012: 6).

Planlama, en yalın hali ile, neyin ne zaman, nerede, kimlerle ve nasıl yapılacağını belirleme sürecidir. Planlamada amaca uygun hareket edilmektedir ve amaca ulaşmada en doğru adımları attırarak tercihler yapılmaktadır. Zamana bağlı olarak kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli planlamalar gerçekleştirilmektedir. Başarılı bir planlama için sahip olunması gereken özellikler şunlardır (Taymaz, 2003: 36):

- Gerçekleştirilen planlama geleceğe dönük olmalıdır.
- Gerçekleştirilen planlama birden fazla kararın birleşimi ile ortaya çıkmalıdır.
- Gerçekleştirilen planlama sistematik bir yapıya sahip olmalıdır.
- Planlama, amaca uygun alanında uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir.

Saydamlık açısından bakıldığında planlama, tüm paydaşların katılımı ile sistematik bir yapıya sahiptir ve birden fazla kararı bünyesinde barındırmaktadır. Bu da planın çeşitli aşamalara sahip olmasına yol açmaktadır. Planlama sürecinin aşamaları şunlardır (Tunçer, 2012: 168 – 171):

Verilerin Değerlendirilmesi ve Amaçların Belirlenmesi: Bir planlama sürecinde öncelikli olarak mevcut veriler dikkate alınarak örgütün amacı belirlenmektedir. Planlama sürecinin ortaya çıkmasındaki ana sebep belirlenen amaca ulaşmak olduğundan öncelikle bu amacı belirlemek gerekmektedir.

Örgütsel Amaçlara Uygun Seçeneklerin Belirlenmesi: Amacın belirlenmesinin ardından bu amaca ulaşmada tercih edilebilecek seçenekler belirlenmektedir.

Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve Seçim Yapma: Seçeneklerin belirlenmesinin ardından bu kez örgüt adına en doğru, en ideal seçeneğin belirlenmesi gerekmektedir ki bu aşamada da bu seçenek belirlenir. Zaman, sonuç, maliyet vb. birçok değişken göz önüne alınarak en ideal seçenek tercih edilir.

Alt Planların Yapılması: Temel planın yanı sıra temel planın gerçekleşmesine katkı sağlayacak alt planlar yapılarak sürecin kolaylaşması ve başarıya ulaşması adına adım atılmaktadır.

Planlama Sürecinin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi: Plan, yaşayan bir süreç olduğundan farklı aşamalarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak planın gözden geçirilmesi ve gerekli görülmesi halinde güncellemelere gidilerek farklılaştırılması, değişen koşullara uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

2.5.2. Örgütlenme

Her topluluk gibi okullarda da örgütlenme, işleyişin gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması adına önemli bir zorunluluktur. Mevcut topluluğun ihtiyaçlarını karşılamak, koordine olabilmek ve süreç yönetimleri gerçekleştirebilmek adına örgütlenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda okul yönetimleri de eğitim kadrosu, veliler ve hatta öğrenciler ile iş birliği içerisine girerek örgütlenmelerini gerçekleştirmektedir (Başaran,1989:145).

Okul yönetimlerinin örgütün amacına ulaşabilmeleri adına uygun bir örgüt yapısı oluşturmaları gerekmektedir ki bunun için de donanımlı yöneticilere ve personellere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yapının oluşması ile birlikte okullarımızdaki saydamlık algısının yükseleceği düşünülebilir.

2.5.3. İletişim

Her örgütte etkin iletişim başarısının anahtarları arasında yer almaktadır. Gerek örgütsel performansı gerekse de örgütsel motivasyonu arttırmak adına örgütsel iletişimin etkin olması önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu durum okullarda da geçerlidir ve okul yönetimlerinin gerçekleştirmesi gereken işlevlerin başında okul içi iletişimi güçlendirmektedir (Durgun,2006:119).

Okul yönetimlerinin okul içi iletişimi güçlendirmelerinde başlıca amaçlar şunlardır (Kocabaş, 2005: 250):

- Okulun hedeflerini, politikalarını ve ilkelerini okul kadrosuna aktararak benimsemelerini sağlamak.
- Bireysel sorumlulukların yanı sıra örgütsel işleyişi ve görevleri aktararak sürecin işleyişini kolaylaştırmak.
- Okulun mevcut fiziksel, ekonomik ve sosyal durumuna ilişkin bilgiler vererek okul kadrosunun konuya ilişkin bilgi sahibi olmasını sağlamak.
- Yaşanan toplumsal ve teknolojik gelişmeleri takip ederek yeniliklere uyum sürecini kolaylaştırmak.
- Okul bünyesinde yer alan yönetici ve personellerin fikirlerini aktarmasını sağlamak.
- Okul hakkında alınacak kararlarda çok seslilik ve yüksek katılım sağlamak.

2.5.4. Etki

Okul yönetimleri, almış oldukları kararları, belirlemiş oldukları stratejileri ve benimsedikleri ilkeleri okul personeline ve öğrencilerine yansıtmak istemektedir. Aynı zamanda velilere de bu kararları, stratejileri ve ilkeleri aktararak saydamlığı sağlama çabası içerisindedir. Saydamlığın sağlanabilmesi ve yönetim tarafından benimsenen ve izlenen ilke, strateji ve kararların personeller tarafından benimsenmesi, veliler tarafından onaylanması için etki yaratması gerekmektedir. Bu etkinin yaratılabilmesi için de doğru ve başarılı adımlar atılmalıdır (Balcı, 2002: 17).

2.5.5. Koordinasyon

Her yönetimin olduğu gibi okul yönetimlerinin de karar mekanizmalarında başarıyı yakalayabilmeleri için koordinasyonu sağlamaları gerekmektedir. Alınan kararlar, izlenen stratejiler, seçilen personeller ne kadar doğru olursa olsun koordinasyonun sağlanmaması tüm doğruların yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu sebeple okul yönetimleri, tüm kadrosu ile koordineli bir şekilde hareket etmeli ve bu

doğrultuda amaçlarına ulaşma adına çaba sarf etmelidir. Koordinasyonun üç unsuru vardır (Tortop, 2007: 115):

- Ahenkli birleştirme
- İş birliği
- Teşvik (özendirme)

2.5.6. Değerlendirme

Karar mekanizmasının sağlıklı bir şekilde işleyişini sürdürebilmesi için belirli periyodlarla değerlendirmelerde bulunması gerekmektedir. Alınan kararların getirdiği sonuçların, değişen koşullarda oluşan ihtiyaçların ve hem bireysel hem de örgütsel performansın tespiti adına değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Bu sayede okul yönetimleri öğretmenlerin ve öğrencilerin performansları hakkında bilgi sahibi olurken, benimsedikleri stratejilerin başarı yüzdesi ve geliştirilebilir yönleri hakkında da tespitlerde bulunabilmektedir (Tortop, 2007: 115).

BÖLÜM 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmada kullanılan soruların geçerlik ve güvenilirliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yönetiminin saydamlık düzeyini öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemine dayalı yapılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Bu araştırmada kullanılan desen ise nitel araştırma desenleri içinde yer alan ve katılımcıların deneyimlerine vurgu yapan fenomenoloji (olgubilim) olarak belirlenmiştir. Fenomenolojik (olgubilim) bir araştırma; insanların fenomenleri nasıl algıladıkları, nasıl anımsadıkları, nasıl anlamlandırdıklarının yanı sıra, aynı zamanda diğerleriyle bu fenomen hakkında nasıl konuştukları üzerinde yoğunlaşır. Dolayısıyla bu tür araştırmalarda nitel verinin elde edilmesi, fenomeni dolaylı olarak deneyimleyen insanların aksine, doğrudan deneyimleyen insanlarla derinlemesine görüşmeler yapılmasını gerektirir (Kara, Demir, Arcagök, & Şahin, 2018). Fenomenoloji bir felsefi sistem değil, şeyler'in içinde gizli öz'ün bilgisine ulaşmaya çalışan bir yöntem olarak ileri sürülmüştür. Bu yöntem temelde askılama (suspention) ve ayraç içine almaya (bracketing) dayanır. İnceleme nesnesi doğrudan nesnel realite değil fakat insanın bu realite ile ilişkiye girerken kullandığı bilinç sürecidir. Bu süreç doğal bilimlerle aynı yöntem kullanılarak kavranamaz ve bu sürece ilişkin bilgiler tüm benzer durumlar için yasalar halinde genellenemez (Erbaş, 1992:160).

Bu araştırmada da okullardaki saydamlığın, öğretmenlerinin algılarına ve anlatımlarına dayalı olarak irdelenmesi ve sorgulanması amaçlandığından araştırma bir olgubilim çalışması olarak nitelendirilmiştir. Fenomonolojik yaklaşım ile yürütülen

bu araştırmanın fenomeni öğretmenlerin gözünden saydamlığı etkilediği düşünülen boyutlar olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu fenomene ilişkin deneyimleri ve fenomene ilişkin algıları araştırmaya konu olmuştur. Creswell'e göre fenomenoloji deseni için uygun olan problem türü yaşanmış bir fenomenin özünü betimleme olarak ifade edilmiştir. Ayrıca nitel yaklaşımlar arasındaki farklılıklara bakıldığında veri toplamanın kapsamı derinlemesine bir durum resmi oluşturabilmek için fenomenolojide sadece görüşme, durum çalışması araştırmasında ise birden fazla kaynak kullanma bakımından farklılık göstermektedir (Aydın, 2016). Bu araştırma bu noktada durum çalışmasından farklılaşmaktadır. Punch'a göre durum çalışması; olayı derinlemesine, doğal ortamında ve sınırlı bir bağlamda anlamayı hedefler (Punch, 2014). Bu araştırmada belirlenen fenomene ilişkin katılımcıların algılarına ve anlatımlarına dayalı olarak irdelenmesi, sorgulanması ve deneyimleri merkeze alındığı için araştırma fenomenolojik yaklaşım deseni ile yürütülmüştür

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmada çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örneklemesine uygun olarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, derinlemesine araştırma yapabilmek amacıyla çalışmanın amacı bağlamında bilgi açısından zengin durumların seçilmesidir. Maksimum çeşitlilik örnekleme ise örneklemin problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumlardan oluşturulmasıdır. (Büyüköztürk, 2012:10). Çalışma grubunun oluşturulmasında, ölçüt örneklemeğe uygun olarak araştırmaya öğretmenlerin çalışmaya katılmaya istekli ve gönüllü olma, her okul türünün temsiliyetini sağlamak için bir sınıf düzeyinde aktif olarak öğretmenlik (kadrolu ya da sözleşmeli olarak) yapma biçiminde iki temel ölçüt dikkate alınmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç, küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s.119). Bu araştırmada Karaman ilinde, farklı sınıf düzeylerinde ve farklı yerleşim birimlerinde görev yapan öğretmenlerinin tercih edilmesi, maksimum çeşitliliğe uygun bir ölçüt olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Karaman ili Merkez ve ilçelerinde (Ayrancı, Başyayla, Ermenek, Kazımkarabekir ve Sarıveliler)

bağımsız anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan çeşitli branşta 23 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya kayılan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri Tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.



Tablo 1 Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Branş	Mezuniyet	Mesleki Kıdem	Okulda Çalışma Süresi	Okul Türü	Okul Yerleşim Yeri	Okuldaki Öğretmen Sayısı
1	Erkek	38	Türkçe	Lisans	14	8	Ortaokul	İl Merkez	84
2	Erkek	28	Matematik	Lisans	5	5	Lise	İlçe Merkez	20
3	Kadın	25	Çocuk Gelişimi	Lisans	2	2	Lise	İlçe Merkez	18
4	Erkek	27	İngilizce	Lisans	5	5	Lise	İlçe Merkez	16
5	Erkek	36	Kimya	Lisans	12	8	Lise	İl Merkez	27
6	Erkek	35	İngilizce	Master	11	6	Ortaokul	İlçe Merkez	21
7	Erkek	30	Türk Dili ve Edebiyatı	Master	7	3	Lise	İlçe Merkez	23
8	Kadın	39	Görsel Sanatlar	Lisans	15	8	Lise	İlçe Merkez	23
9	Erkek	34	Bilişim Teknolojisi	Lisans	9	4	Ortaokul	İl Merkez	36
10	Kadın	25	Bilişim Teknolojileri	Lisans	2	2	Ortaokul	İlçe Merkez	14
11	Kadın	32	Rehberlik	Master	7	1	Lise	İlçe Merkez	18
12	Kadın	27	Çocuk Gelişimi	Lisans	4	4	Anaokulu	İlçe Merkez	5
13	Erkek	30	Matematik	Lisans	8	4	Ortaokul	İlçe Merkez	14
14	Erkek	29	Türkçe	Lisans	8	5	Ortaokul	İl Merkez	16
15	Kadın	48	Fen Bilimleri	Lisans	24	4	Ortaokul	İl Merkez	24
16	Kadın	28	Fen Bilimleri	Lisans	3	3	Ortaokul	İlçe Merkez	22
17	Kadın	33	Sınıf	Lisans	6	3	İlkokul	İl Merkez	18
18	Kadın	35	İngilizce	Lisans	13	5	İlkokul	İl Merkez	50
19	Kadın	26	Sosyal Bilgiler	Lisans	5	5	Ortaokul	İlçe Merkez	14
20	Kadın	28	Din Kültürü	Lisans	4	3	Ortaokul	Köy	32
21	Erkek	35	İngilizce	Master	9	7	Ortaokul	İl Merkez	24
22	Erkek	28	Türkçe	Lisans	6	6	Ortaokul	Kasaba	14
23	Kadın	24	Türkçe	Lisans	2	1	Ortaokul	İlçe Merkez	17

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,2'si kadın (23 kişi) %47,8'i erkektir (11 kişi). Yaşları 25 ile 48 arasında değişmektedir. 25, 27, 30 yaşındakilerin oranı eşitir ve %87'dir (2'řer kişi). 35 yaşındakiler %13 (3 kişi), 28 yaşındakiler %17,4 (4 kişi) oranındadır. 26, 29,32,33,34,36,38,39,48 yaşındakilerin oranı eşitir ve %4,3'dür (1'er kişi). Araştırmaya 13 farklı branştan öğretmen katılmıştır. Branşı Türkçe ve İngilizce olanların oranı eşitir ve %17,4'dür (4'er kişi). Bilişim Teknolojileri, Çocuk Gelişimi, Fen Bilimleri, Matematik branşındakilerin oranı birbirine eşitir ve her biri %8,7 (2'řer kişi) oranındadır. Din Kùltürü ve Ahlak Bilgisi, Görsel Sanatlar, Kimya, Rehberlik, Sosyal Bilgiler, Türk Dili ve Edebiyatı branşında çalışanlar ile Sınıf Öğretmenlerinin oranı birbirine eşitir ve her biri 4,3'dür (1'er kişi). Öğretmenlerin %82,6'sı lisans (19 kişi) %17,4'ü (4 kişi) yüksek lisans mezunudur. Mesleki kıdemleri 2 yıl ile 24 yıl arasında değişmektedir. 2 ve 5 yıl kıdeme sahip olanların oranı birbirine eşitir ve %13'dür (3'er kişi). 4,6,7,8,9 yıl kıdeme sahip olanların oranı birbirine eşitir ve %8,7'dir (2'řer kişi). 3,9,11,12,13,14,15,24 yıl kıdeme sahip olanların oranı birbirine eşitir ve %4,3'tür (1'er kişi). Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri 1 ile 8 yıl arasında değişmektedir. 5 yıldır çalışanların oranı %21,7 (5 kişi), 3,4 yıldır çalışanların oranı birbirine eşitir ve %17,4'dür (4'er kişi). 8 yıldır çalışanların oranı %13'dür (3 kişi). 1,2,6 yıldır çalışanların oranı birbirine eşitir %8,7'dir (2'řer kişi). 7 yıldır çalışanların oranı %4,3'dür (1 kişi). Çalışılan okul türüne göre; Anadolu Lisesinde çalışanların oranı %8,7 (2 kişi), Bağımsız Anaokulu çalışanlarının oranı %4,3 (1 kişi), Çok Programlı Anadolu Lisesi çalışanlarının oranı %8,7 (2 kişi), Fen Lisesinde çalışanların oranı %13 (3 kişi), İlkokulda çalışanların oranı %8,7 (2 kişi), İmam Hatip Ortaokulunda çalışanların oranı %26,1 (6 kişi), Ortaokulda çalışanların oranı %21,7 (5 kişi) ve Yatılı Bölge Ortaokulunda çalışanların oranı %8,7'dir (2 kişi). Öğretmenlerin %34,8'i (8 kişi) il merkezinde, %56,5'i (13 kişi) ilçe merkezinde, %4,3'ü (1 kişi) Kasabada ve %4,3'ü (1 kişi) köyde çalışmaktadır. Okuldaki öğretmen sayıları 5 ile 84 arasında değişmektedir. 14 öğretmenin bulunduğu okulda çalışanların oranı %17,4 (4 kişi), 18 öğretmenin bulunduğu okulda çalışanların oranı %13 (3 kişi), 16 ve 23 öğretmenin bulunduğu okulda çalışanların oranı %8,7 (2'řer kişi), 5,17,20,21,22,24,27,32,36,43,50,84 öğretmenin bulunduğu okulda çalışanların oranı %4,3'dür (1'er kişi).

3.3. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmada görüşme, başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü veri toplama yöntemlerindedir (Punch, 2014). Nitel araştırma desenlerinden olan ve bu araştırmanın da desenini oluşturan olgubilim araştırmalarında da başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu yöntem, daha çok, önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulup hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde saptayan "görüşme planı"nın aynen uygulandığı bir görüşme tekniğidir (Karasar, 2012:167). Stewart ve Cash görüşmeyi, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlamıştır (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2013: 121).

Araştırmada yer alan veri toplama aracı iki bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm katılımcı öğretmenlerin yaş, cinsiyet, branş, mezuniyet, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi, okul türü, okul yerleşim yeri ve okulda bulunan öğretmen sayılarını öğrenmek amaçlı "Kişisel Bilgi Formu"dur. Öğretmenlerin saydamlık algısına ilişkin görüşleri "Yarı Yapılandırılmış Öğretmen Görüşme Formu" ile toplanmıştır. Bu formda öğretmenlere açık uçlu görüşme sorusu sorulmuştur. Açık uçlu görüşme ile görüşmecilerin yanlılığı veya öznelliği azaltılmaya çalışılmış ve daha fazla katılımcıya ulaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular hazırlanmadan önce alan yazın taranmış ve bu tarama ışığında uzman bir grup tarafından bir soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan sorularla ilgili olarak 10 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası oluşturulan havuzdaki sorular bir araya getirilerek yine uzman bir grup tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formunda dört açık uçlu soru ve bu sorular altında ek sorulara yer verilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

1. Okul yönetiminizin aşağıdaki konularda tavrını nasıl tanımlarsınız. Yakın zamanda bu konuda yaşadığınız bir örnek verebilir misiniz?

- a) Ders dağılımı
- b) Görev paylaşımı
- c) İdari görevlendirme
- d) Yapılan ödüllendirme(Taltif)

2. Okul yönetiminizin öğretmenlerle bilgi paylaşmasındaki tutumu nasıldır? Ne sıklıkla ve hangi konularda öğretmenler ile bilgi paylaşılır? Yönetime ulaşma hakkında yaşadığınız bir olayı paylaşır mısınız?

3. Okula yapılan harcamalar sizin için ne ifade ediyor? Öğretmenlerle bu konuda nasıl paylaşımda bulunuluyor?

4. Okul idaresi göz önüne alındığında eğitim, öğretim ve yönetim konularında karar alınırken öğretmen görüşlerine ne derece önem veriliyor. Karar alma sürecinde yönetiminizin tutumu nasıldır?

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma grubunda bulunan öğretmenlerle yapılan görüşmeler 2017-2018 eğitim-öğretim yılı I.ve II. döneminde gerçekleştirilmiştir. Uygulama yapılabilmesi için Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (Ek-1). Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerle görüşme yapabilmek için ilgili öğretmenlerden randevu alınmıştır. Görüşme süresince katılımcılara hiçbir yönlendirme veya etkileme yapılmamış, katılımcıların düşüncelerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Araştırmaya katılan her öğretmenle yaklaşık olarak 25 dakika boyunca görüşme yapılmış ve görüşme başlamadan öğretmenlere araştırmanın amacı detaylıca açıklanmıştır. Öğretmenlere bilgi verilerek izin veren öğretmenlerin ses kaydı alınmış, Google doküman sisteminde yazılı hale getirilmiştir. İzni olmayan öğretmenlerle de cevaplar görüşme formlarına yazılarak veriler toplanmıştır.

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla; bağımsız anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerinde çalışmakta olan farklı branşlardaki öğretmenlerinin okul yönetiminin saydamlık düzeyleri ile ilgili görüşleri elde edilmeye çalışılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizine temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu çerçevede içerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılır. Bu yöntemde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 227). Araştırma ile öğretmenlerin okul yönetiminin saydamlığına ilişkin algıları belirlenmiştir.

Her bir görüşme kodlanırken 1-23 arası numara verilmiş, öğretmenlerin cinsiyetlerini ifade eden, kadını temsil eden “K”, erkeği temsil eden “E” harfine yer verilmiştir. Cinsiyet harfinin yanına öğretmenin kıdemi rakam olarak yazılmıştır. Bu rakamın yanına görev yapılan okulu temsilen okul kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamalar; bağımsız anaokulu “A”, ilkokul “İ”, ortaokul “O”, lise “L”, harfleri ile gösterilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen ham veriler yazıya dökülmüştür. Bunun için; öncelikle ses kaydı alınanların dökümü oluşturulmuş, bu ses kayıtları yazıya dönüştürülmüş, ses kayıtları tekrar dinlenmiş ve yazılı dokümanlarla karşılaştırılarak doğru aktarılıp aktarılmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin yazıya aktarılmasından sonra analize geçilmiştir. Bu analiz içerik analizi şeklinde yapılmıştır. İçerik analizi kapsamında araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar, her soru ayrı ayrı olmak üzere, temize geçirilerek kodlanmıştır. Kodlar, veri analiz programına (NVIVO-10) girilmiştir. Bu kodlar tekrar tekrar okunmuş ve ardından bir araya getirilerek ortak yönleri bulunmaya çalışılmıştır. Kodların ortak yönlerinden yola çıkarak temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan tema ve kodlar bir öğretim üyesine gönderilerek onun da görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda kodlar ve temalara son şekli verilmiştir. Bulgular tanımlanarak yorumlanmıştır. İçerik analizi

yapılırken kategorisel ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır“. Frekans analizi birim ve öğeleri sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktır. Kategorisel analiz belli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır” (Özgan & Bozbayındır , 2011:71).

Nitel veriler analiz edilirken katılımcı öğretmenlerin birden çok temayla ilgili görüş bildirmelerinden dolayı görüş sayıları farklılık gösterebilmektedir. Analiz sonrası oluşan kod ve temalar frekanslarına göre tablolar halinde sunulmuştur. Ayrıca oluşan ana temalar tablolarda gösterilmiştir. Tabloların altında bazı öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aynen aktarılmıştır. Öğretmenlerin yazım, imla ve anlatımdaki eksik veya hataları düzeltilmemiş birebir alınmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınır. Nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenilirlik ifadelerinin yerine nitel araştırmalarda inanılabilirlik, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi ifadelerden bahsetmek daha doğru olur. Guba ve Lincoln (1982) nitel araştırmalarda geçerlik güvenilirlikten ziyade inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğine dikkat çekmiş ve bazı kriterler belirlemiştir. Bu kriterler altın standart olarak literatürde yer almıştır. Guba ve Lincoln (1982) inandırıcılık için kriterleri inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır (Başkale, 2016). Çalışmada; geçerlik; iç ve dış geçerlik; güvenilirlik, iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik olmak üzere dört grupta değerlendirilmiştir.

3.6.1. Geçerlik

İç geçerlik, araştırmanın inanılabilirliğini ifade ederken dış geçerlik aktarılabilirliği ifade eder (Karabacak, 2016). Bir başka deyişle, sonuçlar inandırıcı mıdır ve diğer kişi ve durumlara aktarılabilir mi sorusunun cevabını verir. Araştırmanın iç geçerliğinin sağlanması için konuyla ilgili olarak geniş kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış ve kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan nitel modelin ve veri

toplama aracının nasıl oluşturulduğu açıklanmıştır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun nasıl seçildiği, örneklem sayısı ve sosyo-demografik bilgiler detaylı olarak çalışmada yer almıştır. Katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilerek görüşlerini konu kapsamında özgür olarak yazmaları sağlanmıştır. Araştırma sonunda katılımcılara eklemek istediklerinin olup olmadığı sorulmuştur. Toplanan veriler analiz edilmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Çalışma boyunca her aşamaya geçmeden ve tamamlandıktan sonra uzman görüşleri alınarak geçerliği ve tutarlığı sağlanmıştır.

Araştırmanın dış geçerliğini sağlamak amacıyla; yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulma süreci, veri toplama süreci, veri analizi basamakları açıklanmıştır. Temalara ait kodlamalarla ortaya çıkan yansımalarla ilgili olarak araştırmaya katılanların bire bir görüşleri çalışmada yer almıştır. Bu yolla araştırmanın dış geçerliliği sağlanmıştır.

3.6.2. Güvenirlilik

Araştırmanın güvenirliliği, güvenilebilirlik ve onaylanabilirliği ifade eder (Karabacak, 2016). Güvencibilirlik, çalışma benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında sonuçların benzerliğini; onaylanabilirlik, önyargılar azaltılarak objektifliğliğin artırılmasıdır (Başkale, 2016). Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak amacıyla araştırmacı ve alanda uzman iki kodlayıcı tarafından kodlama yoluna gidilmiştir. Oluşturulan tema altındaki kodların temayı temsil edip etmedikleri konusunda uzman görüşü alınmıştır. Araştırmayla ilgili olarak güvenirlilik çalışmasında kodlama yapanlar ile uzmanlar arasında bir uzlaşmaya varılmıştır. Araştırmada ham verilerin elektronik ortamda saklanması, bilgisayar programlarına aktarılması, analizi için NVIVO 10 programı kullanılarak araştırmanın dış güvenirliliğinin sağlanması yoluna gidilmiştir.

BÖLÜM 4

Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan öğretmenlerden yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen verilerin analizi sonucu saydamlık algılarına ilişkin bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Saydamlık Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın problem cümlesi olan “Öğretmenlerin okulun saydamlığına ilişkin algılarının belirlenmesi” cümlesine bağlı olarak dört tane alt problem cümlesi ortaya çıkmıştır. Bu bölümde, bu dört alt problem cümlesinden yönetimle ilişkiler, bilgi paylaşımı, okul harcamalarını paylaşma ve karar alma olmak üzere dört ana tema ortaya çıkmıştır. Bu dört ana tema altında toplanan görüşler sonucu oluşturulan kategori ve alt kategoriler aşağıda incelenmiştir.

4.1.1. Yönetimle İlişkiler

Yönetimle ilişkiler boyutunda öğretmenlere “Okul yönetiminizin aşağıdaki konularda tavrını nasıl tanımlarsınız. Yakın zamanda bu konuda yaşadığınız bir örnek verebilir misiniz?” sorusu yöneltmiştir. Ders dağılımı, görev paylaşımı, idari görevlendirme ve ödüllendirme ile ilgili görüşleri alınmıştır. Veri analizi sonucu öğretmenlerin ders dağılımı, görev paylaşımı, idari görevlendirme ve ödüllendirme ile ilgili görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

4.1.1.1. Ders Dağılımı

Okuldaki saydamlık açısından ders dağılımının nasıl yapıldığına dair öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 4 alt kategori oluşturulmuştur. Katılımcı öğretmenlerden bazılarının birden fazla görüş bildirilemesi sonucu 27 görüş ortaya çıkmıştır. Oluşturulan alt kategoriler Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Okuldaki Saydamlık Açısından Ders Dağılımının Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri

Ders Dağılımının Nasıl Yapıldığı	f	%
Adaletli-Eşit dağıtım yapılıyor.	18	78
İdareye yakınlık dikkate alınmıyor.	5	19
Dışarıdan gelen öğretmenlere ya da branş öğretmenlerine göre hazırlanıyor.	3	11
Öğretmenin ihtiyacı dikkate alınmıyor.	1	4
Toplam	27	100

Adaletli-Eşit Dağıtım

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin bir kısmı (n=18, %78), okuldaki saydamlık açısından ders dağılımının nasıl yapıldığı konusunda yönetimin öğretmenler arası adaleti ve eşitliği göz önüne alarak dağıtım yaptığı görüşündedir. Bazı katılımcıların bu konuyla ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K.15. L): İlk önce idare herkese kendi branş dersini veriyor. Daha sonra artan dersler planlanıyor. Dersler tek bir hocaya verilmektense herkese ikişer saat olarak eşitlik göz önüne alınarak dağıtılıyor. Onun dışında öğretmen arkadaşlar ellerinden gelenin en iyisini yaparak gerekirse fahri olarak derse giriyorlar. Tabi bunlar sene başında herkese soruldu girmek isteyenler orada gönüllü olarak derse girmeye başladılar. İdarenin politikası öncelikle dersleri kendi aramızda, kendi içimizde eritmek eğer arta kalırsa dışarıdan kadrolu bir öğretmenle tamamlamak, olmazsa ücretli öğretmen görevlendirmek oluyor.

(K. 7. L): Ders dağılımı öncelikle branş saatleri eşitlenmek suretiyle artan saatler ise öğretmen ders saatlerini eşitlemek üzere yapılıyor. Herkese eşit mesafede ve adaletli dağıtım yapıyorlar.

Ders dağıtımının adaletli-eşit olarak yapıldığını belirten öğretmenlerin okullarındaki öğretmen sayısının az olduğu, bu yüzden yönetimin de saydamlık bağlamında örgütsel güven, iletişim ve etkileşimin bozulmaması için bu konuda öğretmenlere eşit şekilde davranmaya çalıştığı görülmektedir.

İdareye Yakınlığı Dikkate Alma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazıları (n=5, %19) okuldaki saydamlık açısından ders dağıtımının idareye yakınlığa göre yapıldığını düşünmektedirler. Konuyla ilgili görüş bildiren bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

(E. 5. L): Öncelikle yönetimimiz mümkün olduğunca hakkaniyetli davranmaya çalışıyor. Bu dönem askere giden öğretmenlerimizle beraber ders saatinde biraz açıklık var. Örneğin şu anda fizik dersimiz ve beden eğitimi dersimizin öğretmenleri yok bu yüzden öğretmenlerimizin eşit sayıda derse girmelerini sağlamaya çalışıyorlar. Ancak boşta kalan dersler illaki oluyor ve bunları kendilerine yakın olan öğretmenlere veriyorlar. Yani yönetime yakınsanız 3-5 saat fahri derse girebilirsiniz bu okulda.

(E. 9.O): Sene başında okul yönetimi öğretmenlerin istekleri doğrultusunda, verilecek ders saatlerini ve ders zamanlarını hazırlar. Burada altını çizdiğim yer öğretmenlerin isteği. Yönetim 21 ila 30 saat derse girme işini öğretmen isteklerine bırakmakta ve hazırlanan ders programında ya boş gün ya da pencere program uygulaması ile dinlenerek derse girersiniz. Bu uygulamayı takdir ediyorum. Ancak; okulumuz çok kalabalık olmasa da illaki memnun olmayan öğretmenlerimiz olmakta. Memnuniyetsizlik sebepleri ise yönetime yakın olan öğretmenlerin ders sayısının fazla olması ve onların programının daha düzgün yerleştiğini düşünmeleri.

Ders dağıtımının yönetime yakınlık gözetilerek yapıldığını düşünen öğretmenlerin okullarında bu fikri perçinleyen örnekler olduğu, ders sayısı az olmasına rağmen ders programında aynı günde boş dersi, boş pencere sayısı fazla olan öğretmenlerin bu konuda daha da şikayetçi olduğu görülmektedir.

Dışarıdan Gelen Öğretmenleri ya da Branş Öğretmenlerini Dikkate Alma

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (n=3, %11) okuldaki saydamlık açısından ders dağıtımının dışarıdan gelen öğretmenlere ya da branş öğretmenlerine göre yapıldığını düşünmektedirler. Konuyla ilgili görüş bildiren bazı öğretmenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K. 6. İ): Sınıf öğretmeni olduğumuzdan bizim ders dağılım konusunda sıkıntı yaşadığımızı söyleyemem. Herkesin 30 saat dersi olur. Sadece branş öğretmenlerinin dersi sorun oluyor. Örneğin İngilizce dersi için branş öğretmenin boş gününe tabi oluyoruz o da çok fazla sorun olmuyor. Hatta kendimize bir gün boşaltıyoruz bile diyebilirim.

(K. 13.İ): Bu konuda çok şanslıyım diyebilirim. Çünkü ilkokulda çalışan bir İngilizce öğretmeniyim. Yani kendi ders programımı kendim yapıyorum, sınıf öğretmeni arkadaşlara veriyorum onlar beni programlarına oturtuyor. Bu konuda bana bu esnekliği veren okul yönetimine teşekkür ederim.

Ders dağılımının dışarıdan gelen öğretmenlere ya da branş öğretmenlerine göre hazırlandığını düşünen öğretmenlerin sınıf öğretmeni oldukları, sınıf öğretmenlerinin ders programlarını kendileri tarafından oluşturulduğu, aslında kendilerine vakit ayırmak için branş öğretmenlerinin derslerini topladıkları, böylelikle kazan kazan mantığı ile iki tarafı da mutlu ettikleri görülmektedir.

Öğretmenin İhtiyacını Dikkate Alma

Okuldaki saydamlık açısından ders dağılımının öğretmen ihtiyacı göz önüne alınarak yapıldığını düşünen sayısı yok denecek kadar azdır (n=1, %4) ve konuyla katılımcı görüşü aşağıda yer almaktadır.

(K.2.L): Yönetim bu konuda öğretmenlerin ihtiyaçlarını göz önüne alıyor genellikle. Örneğin ders programı yapılırken özellikle küçük çocuğu olan bayan hocaların ihtiyaçları sorularak merkeze alınıyor. Ama nadiren de uygun olmayan durumlar olabiliyor. Mesela benim bir önceki ders programı çok güzeldi. İlk ve son saatlerimin boş olması özellikle çocuğumu

birakıp almam için rahatlık sağlıordu. Bir öğretmenimiz gittikten sonra bu program biraz sekteye uğramış oldu. 3 saat Dersimin olduğu gün nöbet denk geldi. Genellikle öğretmenleri göz önüne alıyorlar bazen olumsuz koşullarda mecbur kalınca da ders programı aksine olabiliyor ama yönetim hakkaniyetle davranıyor. Bu konuda kendimi kötü hissetmiyorum, bir önceki ders programında da başka bir arkadaşta 3 saat dersinin olduğu gün nöbet denk gelmişti. Ders saati olarak da herkese hakkaniyetli bir şekilde derslerini tamamlamak üzere ders dağıtımı yapılıyor.

Ders dağıtımının öğretmen ihtiyacı göz önüne alındığını düşünen öğretmenlerin, yönetimin yaklaşımlarından ötürü yönetime minnet duyduğu, öğretmenleri memnun etmeye çalışan bir yönetimle karşı karşıya olan öğretmenlerin yönetimin kendilerine yaklaşımlarından ötürü yönetime zorluk çıkarmak istemedikleri görülmektedir.

Okul yönetiminin ders dağılımı konusundaki tutumuna yönelik genel saydamlık algısı, öğretmenlerin yönetimi saydam buldukları yönündedir denilebilir. Her ne kadar derslerin çeşitliliğinin arttığı sınıflarda algı değişse de katılımcı öğretmenler okul yönetiminin ders dağılımı konusunda saydam davrandığını düşünmektedirler.

4.1.1.2. Görev Paylaşımı

Okuldaki saydamlık açısından görev paylaşımının nasıl yapıldığına dair öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 5 alt kategori oluşturulmuştur. Katılımcı öğretmenlerden bazılarının birden fazla görüş bildirilesi sonucu 26 görüş ortaya çıkmıştır. Oluşturulan alt kategoriler Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3: Okuldaki Saydamlık Açısından Görev Paylaşımının Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri

Görev Paylaşımının Nasıl Yapıldığı	f	%
Adaletli-Eşit paylaşım yapılıyor.	12	46
Kişiye uygun görev verilir.	8	30
İdareye yakın olmayan öğretmene görev verilir.	3	12
İdareye yakın olan öğretmene görev verilir.	2	8
Çalışan öğretmene daha çok görev verilir.	1	4
Toplam	26	100

Adaletli Eşit Görev Paylaşımı

Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğu (n=12, %46) okuldaki saydamlık açısından görev paylaşımının nasıl yapıldığı konusunda yönetimin öğretmenler arası adaleti ve eşitliği göz önüne alarak paylaşım yaptığı görüşündedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-14-O): Okulumuzda görev paylaşımı adaletli olarak yapılmakta. Ki yapılacak görev paylaşımı da herkesle konuşularak yapılıyor. Son zamanlarda okulumuzda saydamlık rüzgârı estiği söylenebilir.

(K-3-O): Burada da kişi başına düşen görev sayısının eşitliği söz konusu. Her öğretmenin neredeyse eşit görevi bulunmakta okulumuzda.

Okullardaki görev paylaşımının adaletli-eşit şekilde yapıldığını belirten öğretmenlerin, yönetimleri tarafından görev paylaşımı yapılırken bunun nasıl yapılacağı standardize edilmiş olduğu, her ne kadar farklı okul da olsa belirlenen kriterlerle her öğretmene görev verildiği, görev dağıtım esnasında öğretmenlere sayı olarak eşit görev verildiği görülmüştür.

Kişiye Uygun Görev Paylaşımı

Katılımcıların bir kısmı da (n=8, %30) okuldaki saydamlık açısından görev paylaşımının nasıl yapıldığı konusunda, yönetimin kişiye uygun görevler verdiğini, hangi görevin kim tarafından yapılabilecekse görevi o öğretmene verdiği görüşünü bildirmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-9-O): Okulda yapılacak işler sene başı eğitim öğretim takvimi belirlendikten sonra başlar aslında. Okul müdürü ve Müdür yardımcıları kendi görev paylaşımlarını yaptıktan sonra -ki bizler kimin hangi görevleri yaptıklarını yapılan tebligat ile haberdar oluruz- kendi yıllık çalışma planlarını oluştururlar. Bu çalışma planında bir eğitim öğretim yılında yapılacak bütün faaliyetler planlanmıştır. Yapılan planlama ile öğretmenlere görev dağıtımı yapılır. Her öğretmenimize yapabileceği iş doğrultusunda görev verilir.

(E-6-O): Sene başında öğretmenlerin kişilik özellikleri ve becerileriyle uygun şekilde dağıtım yapılır. Malumunuz her insan her işi yapamaz. Ama yönetim bu dağıtımda da adil olmaya çalışır. Herkesi işin içine sokmak için uğraşır. Okulumuzda kimi öğretmen teknolojik işleri yaparken kimi öğretmen yarışmalar için öğrenci hazırlar. Ama her öğretmenin bir görevi bulunur.

Okullardaki görev paylaşımının kişiye uygun görev verilerek yapıldığını belirten öğretmenler, görev paylaşımı yapılırken yönetimin öğretmenleri çok yönlü tanıdıkları ve öğretmenlerin yıllardır süregelen işlerde uzmanlaşmalarından dolayı kimin hangi işi yapıp yapamayacaklarını bilerek görev verildiğini düşünmektedirler.

İdareye Yakın Olmayan Öğretmenlere Görev Verilmesi

Bazı katılımcı öğretmenler (n=3, %12) okuldaki saydamlık açısından görev paylaşımının nasıl yapıldığı konusunda; yönetime yakın olmayan öğretmenlere görev

verildiğini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K-4-O): Eğer yönetime yakınsanız şanslısınız demektir. Neredeyse hiç görev almazsınız. Özellikle angarya olarak görülen görevler yönetime yakın olmayan öğretmenlere verilir okulumuzda.

(E-8-O): Bu konuda her öğretmene bir görev verilmesi mantığı söz konusu. Mesela şu anki bir çalışmamızda belirli öğretmenlerimiz görevli, okulun stratejik planı ile ilgilenmektedirler. Ancak özellikle yarışmalarda belli branşlara daha çok görev veriliyor -ki bu branş öğretmenleri yönetimle mesafeli olan arkadaşlarımız- ve diğer öğretmenlerin eş güdümlü çalışması isteniyor. Çok nadirde olsa bazen yönetime yakın arkadaşların görev paylaşımında korunduğunu düşündüğümü de söyleyebilirim.

Okullardaki görev paylaşımının yönetime yakın olmayan öğretmenlere görev verilerek yapıldığını belirten öğretmenlerin, yönetimle aralarında mesafe olduğunu hissettikleri, yönetimin kişisel ilişkilerini göz önünde bulundurarak görev paylaşımı yaptığı, saydamlığın ilkelerinden olan etik kavramının ihmal edildiği görülmüştür.

İdareye Yakın Olan Öğretmenlere Görev Verilmesi

Katılımcı öğretmenlerin bazıları ise (n=2, %8) okuldaki saydamlık açısından görev paylaşımının nasıl yapıldığı konusunda yönetime yakın olan öğretmenlere görev verildiğini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K-7-L): Görev dağılımında öncelikle hangi işler yapılacaksa liste yapılıyor ve o listeye göre öğretmenlere adaletli bir şekilde dağılım yapılıyor. Örneğin kutlama programlarında; tüm öğretmenlerin birlik beraberlikleri gözetilmekte. Hangi görev hangi öğretmende ise onun başkanlığında tüm öğretmenlerin katkısıyla bir program ortaya çıkarılıyor. Herkes verilen görevi layıkıyla yapmaya çalışıyor. Ancak bazen elzem işler olmakta. Yani ivedi olarak yapılacak işler olabiliyor. Burada ise yönetime yakın

öğretmenler seçiliyor ki nazımız geçiyor hadi yapıver dercesine. Buda zannımca yönetime yakın olmanın dezavantajı.

(K-3-O): Burada da kişi başına düşen görev sayısının eşitliği söz konusu. Her öğretmenin neredeyse eşit görevi bulunmakta okulumuzda. Ama ekstra bir görev çıkarsa yönetimin nazının geçtiği öğretmenler tercih ediliyor.

Okullardaki görev paylaşımının yönetime yakın olan öğretmenlere görev verilerek yapıldığını belirten öğretmenlerin yönetimle iletişimlerinin kuvvetli olduğu, kişisel ilişkiler çerçevesinde diğer öğretmenlerden bazen fazla iş yaptıkları ancak bu konuda şikâyetçi olmadıkları görülmüştür.

Çalışan Öğretmene Daha Çok Görev Verilmesi

Katılımcı öğretmenlerden 1 kişi (%4) okuldaki saydamlık açısından görev paylaşımının nasıl yapıldığı konusunda çalışan öğretmene daha çok görev verildiğini düşünmektedir. Bu görüşe aşağıda yer verilmiştir.

(K-24-O): Bu konuda çalışana yüklen mantığı ile hareket ediliyor. Bazı hocalar hiçbir işten anlamam gibi davranarak işten kaçmakta bu kalan işler de sürekli aynı kişilere yaptırılmaktadır.

Okullardaki görev paylaşımının çalışan öğretmene daha çok görev verilerek yapıldığını belirten öğretmenin ifadelerinde, yönetimle sürekli belirli kişilere görev vererek iş dağılımı yaptığı, maalesef bazı öğretmenlerin iş almamak için hiçbir şeyden anlamıyormuş gibi görünmeye çalıştığı görülmüştür.

Okul yönetiminin görev paylaşımı konusundaki tutumuna yönelik genel saydamlık algısı, öğretmenlerin idareyi saydam buldukları yönündedir denilebilir. Görev paylaşımı yapılırken okul idaresi doğrudan doğruya görevlendirme yerine öğretmenleri de bu paylaşım kararını vermeye dâhil ettiği söylenebilir.

4.1.1.3. İdari Görevlendirme

Okuldaki saydamlık açısından idari görevlendirmenin nasıl yapıldığına dair öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 6 alt kategori oluşturulmuştur. İdari

görevlendirmeyle ilgili yapılan analiz sonrasında tüm katılımcıların görüş bildirdiği belirlenmiştir. Katılımcı öğretmenlerden bazılarının birden fazla görüş bildirilmesi sonucu 29 görüş ortaya çıkmıştır. Oluşturulan alt kategoriler Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4: Okuldaki Saydamlık Açısından İdari Görevlendirilmenin Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri		
İdari Görevlendirilmenin Nasıl Yapıldığı	f	%
Yönetmelik gereğince idareye geçiş sağlanır.	10	34
İdareciliği yapabilecek öğretmenler görevlendirilir.	7	24
İdareyle uyumlu çalışabilecek öğretmenler görevlendirilir.	4	14
Kimse idareye geçmek istemez.	4	14
İstekliler görevlendirilir.	3	11
Sendikaların dediği kişiler gelir.	1	3
Toplam	29	100

Yönetmelik gereği idari görevlendirme

Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğu (n=10, %34) okuldaki saydamlık açısından idareye görevlendirilmenin nasıl yapıldığı sorusuna yönetici görevlendirmede yönetmelik gereği görevlendirmeler yapıldığını görüşündedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-14-O): Okulumuz merkezde ve ilin gözde okullarından olduğu için görevlendirme yönetmelik gereği yapılıyor. Son yönetmelikte müdürlük için 1 yıl müdür yardımcılığı ya da müdür başyardımcılığı yapma şartı, müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için de 4 yıl öğretmen olma şartı vardı. Buradan Ek-1 puan sıralaması yapıp sözlü mülakatla atama gerçekleştirildi. En son 2 yıl önce idari kadromuz bu şekilde atama usulu ile tamamlandı. Bu şekilde kimsenin aklına art niyet düşmeden eksiklikler giderildi. Dışardan atama ile gerçekleştirilen atama okul iklimini bozmuyor. Diğer türlü aklımıza farklı düşünceler gelebilirdi.

(E-12-L): İdari görevlendirmede hakkaniyetli davranılmaktadır. Boşalan kadro mesleki kıdem olarak kimin hakkı ise ona verilmekte, yapılan görevlendirmede mevzuata uygun davranılmaktadır. Örneğin pansiyona görevlendirme yapılacaksa öncelik yönetmelik gereği bayan hocalardan görevlendirme yapılmaktadır.

Okullarda idari görevlendirmenin yönetmelik gereği yapıldığını belirten öğretmenlerin okullarında; görevlendirme sürecinin açıkça paylaşıldığı, bakanlık tarafından yayınlanan takvimin öğretmenlere bildirildiği, sürecin saydam bir şekilde yürütüldüğü görülmüştür.

İdari görevi yapabilecek öğretmenlerin görevlendirilmesi

Katılımcı öğretmenlerden bir grubu (n=7,%24) okuldaki saydamlık açısından idareye görevlendirmenin nasıl yapıldığı sorusuna, yöneticiliği yapabilecek öğretmenlerin görevlendirildiğine ilişkin görüş bildirmiştir. Bu konuyla ilgili görüş bildiren öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K-2-O) Bulduğumuz yörede öğretmen sayısının azlığından ötürü seçilecek olan öğretmenler işi yapıp yapamayacağına bakılarak seçiliyor. Zaten son çıkan ek ders yönetmeliğine bakılınca buralarda idareye geçmek isteyen de yok denecek kadar az. Artık öğretmenlik daha çekici, hem maddi hem manevi yönden. Ama dediğim gibi bir seçim yapılacaksa işi yapıp yapamayacağına bakılarak görevlendirme yapılıyor.

(E-5-L): Gözlemediğim kadarıyla yapılan idari görevlendirmelerde öğretmenin o işi yapıp yapamayacağına bakılarak bir görevlendirme yapılıyor. İdare zaten bütün öğretmenler hakkında görüşe sahip, bakıyorlar öğretmen gerçekten bu görevi etkili ve verimli şekilde kullanacaksa bu görevi öğretmene veriyorlar. Bu söylediklerim vekaleten görevlendirmeler için, asaleten görevlendirmeler zaten yönetmelik gereğince sınava giren, tercihi ile yerleşen herkes yönetici olabiliyor.

Okullarda idareye, idari görevi yapabilecek öğretmenlerin görevlendirildiğini belirten öğretmenlerin okullarında; öğretmen ve idare arasında iletişim ve etkileşimin fazla olduğu, işi yapabilecek öğretmenlerin tercih edilmesi ile okul kültürünün bozulmadığı, bu sayede okulda iletişim ve güven ortamının korunduğu görülmüştür.

İdareyle uyumlu çalışabilecek öğretmenlerin görevlendirilmesi

Katılımcı öğretmenlerden bazıları (n=4, %14) okuldaki saydamlık açısından idareye görevlendirmenin nasıl yapıldığı sorusuna; idareyle uyumlu çalışabilecek öğretmenlerin yönetici olarak görevlendirildiğini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-14-O): Tesadüftür bu konuyu yakın zamanda öğretmenlerimizle konuşmuştuk. Aslında ilk soru idarecilik mi yöneticilik mi. Yöneticilik kolay ama idarecilik herkesin yapabileceği bir iş değil diye düşünüyoruz. Allah razı olsun bizim okulumuzda idare eden bir yapı var. Amaçları üzüm yemek, bağcıyı dövmek değil. Hal böyle iken okulumuzda idareye yapılacak görevlendirme, idare tarafında uyumlu çalışılabilecek, idareye geçtiğinde öğrenci mağduriyeti yaratmayacak arkadaşlardan seçilmekte.

(K-4-O): Okul müdürü kendi ekibini kurar mantığı var okulumuzda. Kimle çalışmak isterse onu çeker idareye. Tabi kendine yakın olanlar önceliklidir.

Okullarda idari görevlendirmenin idare ile uyumlu öğretmenlerin görevlendirildiğini belirten öğretmenlerin okullarında; öğretmenler ve yönetim arasındaki ilişkilerin mesafeli olduğu, iletişimin az olması sebebiyle uyumlu çalışabilecek öğretmenlerin tercih edilmesi ile diğer öğretmenler arasında huzursuzluk olduğu, bunun öğretmenler arasında kayırmacılık olarak algılanarak okul ortamını bozduğu görülmüştür.

Kimsenin idareye geçmek istememesi

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (n=4, %14) okuldaki saydamlık açısından idareye görevlendirmenin nasıl yapıldığı sorusuna, kimsenin idareye geçmek

istemediğini düşündüklerine ilişkin görüş bildirmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-8-O): Bizim okulumuzda hiç kimse idareye geçmek istemiyor. Yönetime geçmek bir öğretmenin en son düşündüğü şey artık. Son zamanlarda yaptırım gücümüzün olmadığını hissediyoruz. O yüzden dersime girer evime giderim diyor çoğu arkadaşımız. Özellikle destekleme yetiştirme kurslarının ücretlerinin iki katına çıkmasıyla da öğretmenlerimiz yönetime geçme fikrinden soğudu. Ancak yönetim de boş kalmaz illaki. Bu durumda üst yönetim tarafından bu görevi yapabilecek arkadaşlar idareye çekiliyor. Kimsenin istemediği bir konu da üst yönetimin birilerini getirmesini de eleştirememem. Temennimiz okul dışından görevlendirilme yapılmaması olur.

(K-2-O): İlçemizin küçük ve dağınık bir yapıda olmasından dolayı öğretmen sayımız azdır. Derse girecek öğretmen sıkıntımız olduğu da doğrudur. Bu yüzden bu yörede yönetim tek kişiden oluşur. Çoğunlukla yalnız çalışırlar. Buda işleri çıkmaza getirebiliyor. İlçemizde öğretmenlerimizden kimse idareye geçmeyi düşünmez diyebilirim.

Okullarda idari görevlendirme için istekli öğretmenlerin olmadığını belirten öğretmenlerin okullarında; destekleme kurslarının fazla olduğu, okulların bulunduğu bölge itibari ile pansiyon nöbet hizmetinden faydalandığı, ders saati olarak 40 saati doldurduğu, idareye geçilince ekders ücretinin azalmasından kaynaklı maddi sorun oluşabileceğini düşündüğü görülmüştür. Bu durum saydamlık bağlamında etik ilkelerle ters düşmekte, öğretmenlerin maddi kısma önem vermesi okuldaki kültürü bozarak saydanlığı zedelemektedir.

İdareci görevlendirmelerin sendika istekleriyle yapılması

Katılımcı öğretmenlerden 1 kişi %3 okuldaki saydamlık açısından idareye görevlendirmenin nasıl yapıldığı sorusuna; idareci olarak görevlendirileceklerin sendikalar tarafından belirlendiğini ve onların istekleri doğrultusunda görevlendirme yapıldığı görüşünü bildirmiştir. Bu görüşe aşağıda yer verilmiştir.

(K-3-O): *Bu konu biraz sıkıntılı. Okulun küçük olmasından ve bölgede öğretmen sirkülasyonunun fazlalığı göz önüne alınınca işin içine sendikalar giriyor. Anlayacağınız sendikalar hangi yönde tavır sergiliyorsa görevlendirme de o yönde oluyor.*

Okullarda idari görevlendirme için öğretmenlerin sendikalar tarafından belirlendiğini belirten öğretmenin okulunda; öğretmenlerin sendikalara göre ayrıştığı, öğretmenler arası görüş ayrılıklarının olduğu, saydamlık açısından yönetimin öğretmenleri birleştiremediği görülmüştür.

İdari görevlendirme açısından öğretmen görüşlerinin büyük çoğunluğu yönetmelik gereği görevlendirme yapıldığını, yöneticilik vasfı taşıyanların görevlendirildiğini düşünmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin yönetici görevlendirme konusunda okul yönetimini saydam olarak algıladıkları söylenebilir. Yönetime görevlendirme yapılırken esas olarak mevzuat dikkate alınmakta, mevzuat dışı görevlendirmede ise yöneticilik vasfına sahip, yöneticiliği hakkıyla yürütebilecek kişilere öncelik verilmektedir. Burada amaç okulun yapısını bozmadan hesap verebilirlik ilkesinden hareketle saydamlığı sağlamaktır.

4.1.1.4. Ödüllendirme (Taltif)

Okuldaki saydamlık açısından ödüllendirmenin nasıl yapıldığına dair öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 3 alt kategori oluşturulmuştur. Ödüllendirme ilgili yapılan analiz sonrasında tüm katılımcıların görüş bildirdiği belirlenmiştir. Oluşturulan alt kategoriler Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5: Okuldaki Saydamlık Açısından Ödüllendirmenin Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri		
Ödüllendirilmenin Nasıl Yapıldığı	f	%
Taltif verilmiyor.	12	53
Yapılan görev karşılığı veriliyor	9	39
İdareyle yakınlık göz önüne alınarak veriliyor	2	8
Toplam	23	100

Ödüllendirme (Taltif) verilmemesi

Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğu (n=12, %53) okuldaki saydamlık açısından ödüllendirmenin nasıl yapıldığı sorusuna; taltif (ödüllendirme) yapılmadığını yönünde görüş bildirmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K-2-L): Ben henüz okulumuzda yapılan bir ödüllendirme görmedim. Hani bize olmaması çok sıkıntı değil ama öğrencilere yapılan bir ödüllendirme de yok. Öğrencileri motive etmek amacıyla ödüllendirme yapılabilir ama çok fazla yapılmıyor.

(K-4-A): Taltif konusunda bizler biraz dezavantajlıyız. Küçük yaş grubu ile çalıştığımızdan bir proje ya da somut ürün elde etmemiz zor oluyor. Henüz okulumuzdan ben dahil taltif alan bir arkadaşımız maalesef yok.

Okullarda taltif verilmediğini düşünen öğretmenlerin çoğunluğu oluşturduğu söylenebilir. Öğretmenlerin ödüllendirmede beklentilerinin karşılanmadığı, bunun da motivasyonu düşürdüğü, yönetime eleştirel bakan öğretmen sayısını arttığı görülmüştür.

Yapılan iş ya da görev karşılığı ödüllendirme

Katılımcıların bir kısmı (n=9, %39) okuldaki saydamlık açısından ödüllendirmenin nasıl yapıldığı sorusuna; ödüllendirmenin yapılan iş ya da görev karşılığı taltif verildiği görüşünü bildirmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K-15-L): Çalışma hayatım boyunca 2 adet başarı belgesi aldım. Bunları nasıl aldığımı sorarsanız sene başı yapılan toplantılarda yönetim belli kriterler belirlediler. Bunları yapabilirsek bizleri taltif için önereceklerini söylediler. Aldığım belgelerde kriterler belliydi ve aldığımız belgelerin her ikisinde de Kaymakam Bey makamında bizleri ağırlayarak taltifleri kendisi verdi. Bu da diğer öğretmenlerimizi gaza getirdi. Yani yapılan işlerin

karşılığı belli olunca öğretmenler daha şevkle çalışmaya başladılar. Anlayacağınız gençlere yol gösterdik.

(K-7-L): Taltifin Kaymakamlık aracılığı ile verilen bir başarı belgesi olduğunu biliyorum. Bu konuda idare gereğinden fazla çalışan öğretmen ya da projeler üreten öğretmenleri teklif ediyor, Kaymakam Bey de uygun görürse bu öğretmen arkadaşlara başarı belgesi veriyor. Verilen başarı belgelerinde kimin neden aldığı ayrıntılı bir şekilde yazıyordu. Birkaç arkadaşımızın bu belgeyi aldığını ve yaptığı projenin ses getirerek yerel makamların dikkatini çektiğinden dolayı aldığını biliyorum.

Okullarda ödüllendirmenin yapılan iş ya da görev karşılığı verildiğini düşünen öğretmenler okullarında öğretmenler arası iş birliğinin fazla olduğu, maddi olmasa da manevi bir pekiştireç ile saydamlığın sağlanarak öğretmen motivasyonunun arttığı görülmüştür.

İdareye yakınlık derecesine göre ödüllendirme

Katılımcıların bir kısmı (n=2, %8) okuldaki saydamlık açısından ödüllendirmenin nasıl yapıldığı sorusuna; ödüllendirmenin idareye yakınlık derecesine göre yapıldığı görüşünü bildirmiştir.

(K-4-O): Okulumuzda taltif alan öğretmen arkadaşlar var. Burada da maalesef çalışan arkadaş değil idareye yakın olan arkadaşlarımız öncelikli olmaktadır. Ki çalışacak arkadaşların önüne ket vurularak taltif alması engellenmektedir.

(E-9-O): Genel olarak ödüllendirme çok söz konusu değildir ancak şahit olduğum bir olayda yönetici olarak görevlendirilecek personelin puanını yükseltmek amacı ile üst yönetim tarafından verilen ödüllendirmeler olmaktadır. Ama bu çok adaletli bir ödüllendirme olmamaktadır ki adalet duygusunu sağlayamazsanız, o kurumda verimlilik beklenmemelidir.

Okullarda ödüllendirmenin idareye yakın öğretmenlere verildiğini düşünen öğretmenlerin okullarında öğretmenler arası iş birliğinin az olduğu, öğretmenlerin ortamlarda ayrıştığı ve üst yönetime karşı tepkili bir bakış açısı olduğu görülmüştür.

Ödüllendirme açısından öğretmenler taltif verilmediğini söylemekle beraber taltif verilmesi halinde bu taltifin yapılan bir iş ya da görevin karşılığı olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda taltif verilen okullarda okul idaresinin ödüllendirme konusunda saydam olarak algılandığı söylenebilir. Bir başka deyişle öğretmenler ödüllendirme alan öğretmenlerin bunu hak ettiğini, adil olduğunu düşünmektedirler. Diğer açıdan bakıldığında ise ödüllendirme alamayan ya da yönetime yakın isimlerintaltif aldığını belirten öğretmenlerin okulunda idare saydamlığı saylayamamış, bununla beraber öğretmenlerin ayrışma ve çatışma yaşadığı söylenebilir.

4.1.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı boyutunda öğretmenlere “Okul yönetiminizin öğretmenlerle bilgi paylaşmasındaki tutumu nasıldır? Ne sıklıkla ve hangi konularda öğretmenler ile bilgi paylaşılır? Yönetime ulaşma hakkında yaşadığımız bir olayı paylaşır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bilgi paylaşımı boyutunda yönetimin öğretmenlerle bilgileri nasıl, hangi yolla paylaşıldığı, hangi konularda bilgi paylaşıldığı ve öğretmenlerin yönetime ulaşmayla ilgili tutumları araştırılmıştır. Veri analizi sonucu bilgi paylaşımlarıyla ilgili tutumlar tematik olarak aşağıda incelenmiştir.

4.1.2.1. Bilgi Paylaşım Yöntemi (Bilgi Paylaşımının Nasıl, Hangi Yolla Yapıldığı)

Okuldaki saydamlık açısından bilgi paylaşımının nasıl yapıldığına dair öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 2 alt kategori oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonrasında tüm katılımcıların görüş bildirdiği belirlenmiştir. Bu alt kategoriler Tablo 6’de özetlenmiştir.

Tablo 6: Okuldaki Saydamlık Açısından Bilgi Paylaşımının Nasıl Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri

Bilgi Paylaşımının Nasıl Yapıldığı	f	%
İnternet Üzerinden Mesajlaşma Programı İle.	16	70
Toplantı Yapılarak.	7	30
Toplam	23	100

İnternet araçlarıyla bilgi paylaşımı

Katılımcıların çoğunluğu (n=16, %70) okuldaki saydamlık açısından bilgi paylaşımının nasıl yapıldığı sorusuna; okul içi bilgi paylaşımının büyük çoğunlukla internet araçları/telefon yoluyla (mail grubu, Whatsap Grubu, Telegram, telefon vb) yapıldığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-11-O): Okulumuzun yatılı olmasından kaynaklı sürekli bir bilgi akışına sahibiz. Kurduğumuz whatsapp gurubu ile 7/24 bilgi akışı yapılıyor. Olası bir durumu önleme, yatılı ya da gündüzlü öğrencilerin durumu, ilçe milli eğitimden gelen duyurular hepsi burada paylaşılmaktadır. Sorsan söyler mantığından ziyade ben önce söyleyeyim mantığı hâkimdir.

(K-5-O): Okul yönetimi internet üzerinden sosyal paylaşım programları aracılığıyla ve sözlü olarak bilgi paylaşımı yapar.

Okullarda bilgi paylaşımının internet yolu ile mesajlaşma programları aracılığıyla sağlandığını söyleyen katılımcıların çoğunlukta oldukları söylenebilir. Bilgi paylaşımının anlık ve sürekli olmasından kaynaklı öğretmenler yönetime güven duygusu beslemiş, gelen bilgilerin anında paylaşımın yapılmasından, iletişim ağının güçlenmesinden ötürü öğretmenlerin gözünde saygınlıklarının arttığı görülmüştür.

Toplantı yoluyla bilgi paylaşımı

Katılımcıların bir kısmı da (n=7, %30) okuldaki saydamlık açısından bilgi paylaşımının nasıl yapıldığı sorusuna; toplantı yapılarak yapılmaktadır cevabını

vermişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir

(E-7-L): Okul idaremiz bizim ihtiyacımız olan her şeyi bize hızlı ve doğru şekilde aktarır. Ki okulumuzun pansiyonlu olmasından ötürü neredeyse her gün toplantı yaparız. Burada konuşulan konular genellikle yurt işleyişi olmasıyla beraber aktarılacak bilgi ya da belge var ise burada bizimle paylaşıyorlar.

(E-9-O): Bilgi paylaşımı nadiren e-mail üzerinden ya da whatsapp tarafından yapılmaktadır. Ancak acil durumlarda toplantı düzenlenmektedir. Genellikle yönetim kendisine yakın gördüğü kişileri faydalı olabilecek konularda öncelikli olarak bilgilendirmektedir. Diğer mecburi yapılması gereken proje vb. konularda ise toplantılar yapıp önce gönüllülük sonra ise zoraki görev yaptırılması şeklinde uygulanmaktadır.

Okullarda bilgi paylaşımının toplantı yoluyla yapıldığını söyleyen katılımcıların okullarında yönetimdeki kişilerin mesleki kıdem olarak ilerlemiş oldukları, teknolojiyi kullanmakta zorlandıkları, değişime direnç göstererek klasik yöntemleri tercih ettikleri görülmüştür. Bu da saydamlık açısından iletişim ve etkileşim hızının düşmesine sebep olduğu söylenebilir.

Bilgi paylaşım yöntemi bakımından tüm okullarda farklı araçlar kullanılarak da olsa öğretmenlerin mutlaka bilgilendirildikleri görülmüştür. Bu bağlamda bilgi paylaşım yöntemi düzeyinde okullar saydam bir yapıya sahiptir, denilebilir. Bir başka deyişle öğretmenler okul yönetiminin bilgi saklamadığını, mutlaka bir yolla öğretmenlere ulaşarak bilgiyi paylaştıklarını düşünmektedirler.

4.1.2.2. Bilgi Paylaşımı Yapılan Konular

Okuldaki saydamlık açısından bilgi paylaşımının hangi konular üzerinde yapıldığına dair öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 3 alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7: Okuldaki Saydamlık Açısından Bilgi Paylaşımının Hangi Konular Üzerinde Yapıldığına Dair Öğretmen Görüşleri

Paylaşımın Hangi Konular Üzerinde Yapıldığı	f	%
Konu Ayırt Etmeksizin Tüm Konular Paylaşılır.	11	52
Yönetim Tarafından Gerekli Görülen Konular Paylaşılır.	9	43
Bilgi Paylaşımı Yoktur.	1	5
Toplam	21	100

Konu ayırımı yapılmaksızın bilgi paylaşımı

Katılımcı öğretmenlerin birçoğu (n=11, %52) okuldaki saydamlık açısından bilgi paylaşımının hangi konular üzerinde yapıldığı sorusuna; alan ayırt etmeksizin tüm konuların paylaşıldığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

(E-5-L): Eğer okulla ilgili bir durum söz konusu ise idaremi zaman gözetmeksizin toplantı yaparak bizimle bilgi paylaşımında bulunulur. Yani hemen hemen her konuda diyebilirim. Özellikle okulumuzun isminin duyurulabileceği yarışmalar konusunda yönetimimiz çok hassas davranır. Yönetimimizin düşüncesi bu okulun da var olduğunu bir yerlere duralım olduğundan yarışma varsa mümkün olduğunca katılmak için her şeyi yaparlar, tüm imkânları sunarlar ve öğrencinin akademik başarısının sosyal ve kültürel başarılarla desteklenmesi taraftarıdırlar.

(E-12-L): Bizlere başta okul yönetimi olmak üzere her bilgi sunulmaktadır. Zaten mail grubumuza her gün resmi duyurular atılmakta olası acil duyurular ise öğle arası toplantılarla bizlere duyurulmaktadır.

Okullarda bilgi paylaşımının konu ayırt edilmeksizin tüm konulara yapıldığını düşünen öğretmenlerin okullarında; öğretmenlerin eğitim, öğretim ve yönetim konularında tüm girdi çıktıya hâkim oldukları, yapılacak iş ve işlemleri önceden

bildiklerinden dolayı işbirliğinin olduğu, ancak; toplantı sayısının artmasıyla beraber öğretmenlerin kendilerine ayırdıkları zamanın kısıtlandığını hissettikleri görülmüştür.

Eğitim ve öğretimle ilgili konularda bilgi paylaşımı

Katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu (n=9, %43) okuldaki saydamlık açısından bilgi paylaşımının hangi konular üzerinde yapıldığı sorusuna; yönetim tarafından paylaşılacak bilgilerin süzülmesini, eğitim, öğretimle ilgili konuların ve yönetimin öğretmeni ilgilendiklerini düşündükleri alanındaki bilgilerin paylaşıldığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

(E-14-O): Okulumuzun kalabalık olması sebebi ile tüm öğretmenlerimizin katılımı ile iletişim haritaları belirledik. Kısaca açıklayacak olursam; okul yönetimi zümre başkanları ile doğrudan iletişime geçer. Bu da hem zamandan hem de bürokratik engelleri ortadan kaldırıyor. Sorun ya da sıkıntısını zümre başkanına bildiren öğretmen bilir ki yönetime ulaşmıştır.. Paylaşılan bilgi konusunda rehberlik servisinde ki gizlilik ilkesi aşılmamak kaydıyla eğitimin girdi ve çıktı sürecindeki bütün konularda bilgi paylaşılır. Örneğin öğrencimizin babaannesinin vefatından tutun yeni gelen lise giriş sınavına, kadar bir yelpazemiz var. Yönetime ulaşma içinde söyleyeceğim dediğim gibi zümre başkanına ulaşmak yeterli oluyor. Bir nevi yetki devri yaptı yönetimimiz ki bu da okula çok olumlu yansıdı.

(K-2-L): Bize bilgi aktarma konusunda yönetim çok hızlı. Gerek üst yönetimden duyurulması gereken bir şey gerekse değişen bir yönetmelik ya da öğretmenlerin özlük haklarındaki değişiklikler gibi eğitim öğretimi ilgilendiren tüm konularda yaptıkları toplantılarla öğretmenlere duyuruyorlar. Burada konular bir süzgeçten geçiyor. Buraya bir parantez açalım, yönetim eğitim öğretimle ilgili olan ve öğretmenleri ilgilendirdiklerini düşündükleri konuları bizimle paylaşıyor.

Okullarda bilgi paylaşımının, yönetim tarafından paylaşılacak bilgilerin önce süzülmesini; eğitim, öğretimle ilgili konuların ve yönetimin öğretmeni

ilgilendirdiğini düşündükleri alanlarındaki bilgilerin paylaşıldığını düşünen öğretmenlerin okullarında; öğretmenlerin eğitim, öğretim ve öğretmenleri ilgilendiren tüm konulara hâkim oldukları, üst yönetim tarafından gönderilen ve öğretmenleri ilgilendirmeyen konuların paylaşılmayarak bilgi kirliliğinin önüne geçtiklerini düşündükleri görülmüştür.

Bilgi paylaşımı yapılmaması

Katılımcı öğretmenlerden 1 kişi (%43) okuldaki saydamlık açısından bilgi paylaşımının hangi konular üzerinde yapıldığı sorusuna; yönetim tarafından bilgi paylaşımı yapılmadığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenin bu konuyla ilgili görüşüne aşağıda yer verilmiştir.

(K-4-O): .Okul yönetimi kendileri ne isterse yapmaktadır. Öğretmenlere haber verilmemekte, yaptık oldu mantığı ile hareket etmektedirler. Bilgi paylaşımı yapılmaz okulumuzda. Dediğim gibi yaptık oldu mantığı olduğu için kendimizi yönetimizde bizler kendimizi değersiz hissediyoruz.

Okullarda bilgi paylaşımının, yönetim tarafından yapılmadığını düşünen öğretmenin okulunda yönetimle öğretmenler arası iletişimin kopuk olduğu, bilgi paylaşımı yapılırsa da sadece yapılmış olmak için yapıldığı, bunun da öğretmen motivasyonunu düşürdüğü görülmüştür.

Bilgi paylaşımı yapılan konular bakımından hem eğitim öğretim hem eğitim öğretim dışı bilgiler paylaşıldığı görülmüştür. Bu bağlamda bilgi paylaşımı yapılan konular düzeyinde okullar saydam bir yapıya sahiptir, denilebilir. Bir başka deyişle öğretmenler hemen her konuda bilgi edinebildiklerini okul yönetiminin bilgi saklamadığını mutlaka bir yolla öğretmenlere ulaşılarak bilgiyi paylaştıklarını düşünmektedirler.

4.1.2.3. Yönetime Ulaşma

Okuldaki saydamlık açısından okul idaresine ulaşma ile ilgili görüşlerinin analizi sonucu 3 alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8: Okuldaki Saydamlık Açısından Okul Yönetimine Ulaşma İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Okul Yönetimine Ulaşma	f	%
Zaman Fark Etmeksizin Ulaşırım.	14	74
İhtiyacım Olduğunda Ulaşırım.	4	21
İstesek de Ulaşılmaz.	1	5
Toplam	19	100

Zaman Fark Etmeksizin Yönetime Ulaşma

Katılımcı öğretmenlerin birçoğu (n=14, %74) okuldaki saydamlık açısından yönetime ne sıklıkla ulaşırsınız sorusuna; alan ayırt etmeksizin tüm konuların paylaşıldığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

(K-13-İ): Yönetime ulaşmamız ise çok rahat. Olası her durumda zaman fark etmeksizin arayabiliyoruz. Mesela geçtiğimiz yıl eşimin annesini kaybettiğimizde gece geç saatlerde bilgi verdim ve sağ olsunlar sabahında benim için mazeret iznini onaylatmışlardı. Müdürümüzün: Hocam aklınız burada kalmasın, Emir Allahtan Başınız sağ olsun, yazıp izimi bana göndermesi beni çok duygulandırdı. Değer verildiğini hissettiğiniz bir ortamda çalışmak çok güzel.

(E-5-L): Yönetimimize her türlü ulaşıyoruz. Zaten lojman kültürünün yaşadığı bir ilçede yaşadığımızdan 7/24 beraberiz diyebiliriz.

Okullarda yönetime zaman fark etmeksizin ulaşılabildiğini söyleyen öğretmen ve yöneticilerini çoğunlukla lojmanda komşu oldukları, mesai dışı ilişkiler ile birlikteliklerinin arttığı, bunun okul iklimine olan katkısı ile saydamlık açısından olumlu katkı sağladığı görülmüştür.

İhtiyaç halinde idareye ulaşma

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı (n=4, %21) okuldaki saydamlık açısından yönetime ne sıklıkla ulaşırsınız sorusuna; ihtiyaç duyduğunda yöneticilere ulaştığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

(K-2-O): Yönetime ulaşma düzeyimiz ise genellikle telefonla oldu. İsteddiğimiz zaman yönetimimize telefon aracılığı ile ulaşıyoruz.

(E-5-L): Okul idaresine ulaşma konusunda herhangi bir sıkıntı olmadı. Bu zamana kadar sürekli müdürümüzün ve müdür yardımcımızın söylediği gibi aklımıza takılan bir şeyde ya da yeni bir fikir bulduğumuzda direk müdür beyin yanına ya da yardımcılarının yanına gidip kendimizi rahatça anlatabiliyoruz.

Okullarda yönetime istedikleri zaman ulaşabildiklerini söyleyen öğretmenler ile okul yöneticileri arasında mesafe olduğu, mesai dışında öğretmenlerin yönetimle görüşmek istemediği görülmüştür.

İdareye ulaşamama

Katılımcılardan 1 kişi ise (%5) okuldaki saydamlık açısından yönetime ne sıklıkla ulaşırsınız sorusuna; okul yönetimine istense de ulaşamadığını söylemiştir. İlgili görüşe sahip katılımcının görüşüne aşağıda yer verilmiştir.

(K-4-O): Ben yönetime ulaşamadığımı düşünüyorum. Örneğin yakın zamanda ders programı konusunda bir problem yaşadık.Telefonla arduğımda ulaşamadım, dönen olmadı sonrasında. Ne zaman yönetim odasına girsem “sonra görüşelim”, “sonra hallederiz” gibi söylemlerle

beni geçıştirdiklerini hissettim ve “şimdilik böyle olsun” denilerek atlatıldım. Konuşmaya muhatap alınmadım. Ders programı idarenin istediği gibi oldu ve değişiklik yapmadan devam edildi eğitim öğretime.

Okullarda yönetime ulaşılamadığını söyleyen öğretmenin okulunda yönetimde görevli kişilerin kriz anında erteleme yöntemi kullanılarak olayın geçiştirildiği, bu yüzden sorunun çözümünün ileriye atıldığı, bunun sonucunda öğretmenlerle ilgilenilmediği algısının oluştuğu görülmüştür.

Okul yönetiminin öğretmenlerle bilgi paylaşımı düzeyinde araştırmada yer alan öğretmenlerin görev yaptığı tüm okulların bilgilendirme konusunda bir iletişim ağı oluşturduğu, hem eğitim hem de eğitim dışı konularda öğretmenleri bilgilendirdiği, idareye ulaşmada öğretmenlerin hemen hemen hiçbirinin sorun yaşamadığını belirlenmiştir. Bu bağlamda bilgi paylaşımı konusunda okul yönetiminin saydam olarak algılandığı söylenebilir. Bir başka deyişle okul yöneticileri görevlerini okulla sınırlandırmamakta okul dışında da görevlerini büyük özveriyle yerine getirmektedirler ve kolaylıkla ulaşılabilirler.

4.1.3. Okul Harcamaları

Okul harcamaları boyutunda öğretmenlere “Okula yapılan harcamalar sizin için ne ifade ediyor? Öğretmenlerle bu konuda nasıl paylaşımda bulunuluyor?” sorusu yöneltilmiştir. Okulda yapılan harcamalar boyutunda okulda yapılan harcamaların öğretmenler için ne ifade ettiği ve harcamalar konusunda nasıl bir paylaşımda bulunulduğu konusunda tutumları araştırılmıştır. Bu tutumlar tematik olarak aşağıda incelenmiştir.

4.1.3.1. Okulda Yapılan Harcamalarla İlgili Tutum

Okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenler açısından ne ifade ettiğine dair öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 4 alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9: Okulda Yapılan Harcamaların Öğretmenler Açısından Ne İfade Ettiği

Okulda yapılan harcamaların ne ifade ettiği ile ilgili tutum	f	%
Okulun ihtiyaçları göz önüne alınır.	11	53
Mevzuattan ibaret kalıyor.	4	19
Öğrencilerin ihtiyaçları göz önüne alınır.	3	14
Bilgi sahibi değilim.	3	14
Toplam	21	100

Okul ihtiyaçları doğrultusunda harcama yapılması

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=11, %53) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenler açısından ne ifade ettiği sorusuna; yapılan harcamaların okul ihtiyaçları doğrultusunda yapıldığını düşünmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-5-L): Okulda yapılan harcamalar genellikle okulun ihtiyacını karşılamak için yapılıyor. Özellikle bu sene gerek okulun onarımı gerekse bazı bölümlerin yer değişmesi ile ilgili harcamalar yapıldı. Mesela yemekhanemiz en alt kattaydı en üst kata çıkarıldı, kütüphanemiz bilgisayar sistemleri ile desteklendi. Okulda yapılan harcamalar okul için faydalı bir şekilde kullanılıyor. Bu yapılan harcamaların dökümü de zaten mal alım ve kabul kuruluna açıklama yapılarak onların imzası ile yapılıyor.

(K-7-L): Okula yapılan harcamalar okul ihtiyacı göz önüne alınarak yapılıyor. Öncelikle düzenlenen lüzum müzekkeresi ile süreç başlatılıyor. Alınacak malzemeler listesi yönetmelik gereğince piyasa araştırma Komisyonunca yapılan araştırmayla en uygun fiyatı veren firmaya ya da yapılan ihale usulü ile en avantajlı teklifi veren kişiye kalıyor. Harcama konusunda kurul ve komisyonların bilgisi dâhilinde harcama yapılıyor.

Okullarda yapılan harcamalarda okul ihtiyacının göz önüne alındığını söyleyen öğretmenlerin çoğunluğunun pansiyonlu okulda çalıştığı, işin bir parçası olarak öğretmenlerin mevzuata hâkim oldukları görülmüştür.

Mevzuat doğrultusunda harcama yapılması

Katılımcıların bir kısmı (n=4, % 19) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenler açısından ne ifade ettiği sorusuna; yapılan harcamaların mevzuat doğrultusunda yapıldığını düşünmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K-2-L): Yapılan harcamalar mevzuat gereğince yapılmakta. Önce mevzuata uygun bir şekilde para isteniliyor arkasından yine mevzuata uygun bir şekilde harcama yapılıyor. Hatta ben kendim için bir atölye istiyorum ama maalesef bakanlık tarafından gelen bir ödenek olmadığı için bu talebimi gerçekleştiriyor idaremiz. Yapılan harcamalarda okul yararı gözetiliyor. Yani gelen para verimli bir şekilde kullanılarak öğrenciler baz alınarak harcanıyor. Yapılan harcamalar ise hem öğretmenlere hem de gerekli kurullara duruluyor. Hatta periyodik olarak yapılan harcamalar öğretmenler odasındaki panoya asılıyor.

(E-11-O): Yapılan harcamalar mevzuat gereği yatılı öğrencilerin ihtiyaçları ve o yılki bütçede gösterilen giderler üzerinden yapılıyor. Her yıl ocak ayında yapılan bütçe öğretmenler odasına asılmakta ve bütün öğretmenlerin bilgisi olması sağlanmaktadır. Ki yapılan harcamalar da mevzuat gereği kurul ve komisyonlarca yapılmakta öğrencilerimiz için en kaliteli malzemelerin alınması sağlanmaktadır. Şahsen ben evimde çocuğum için aldığım ne varsa idaremizde yatılı öğrenciler için aynı markaları almaktadır. Çocukların evlerinde bulamayacağı yiyecek ve içecekler idare tarafından tedarik edilmekte, bu konuda bütün öğretmenler canla başla çalışmaktadır.

Okullarda yapılan harcamaların mevzuata uygun olarak yapıldığını belirten öğretmenlerin pansiyonlu okulda çalıştığı, işin bir parçası olarak öğretmenlerin

mevzuata hâkim, mevzuat gereğince kurulan kurul ve komisyonlarda aktif görev yaptıkları, alım süreçlerini yakından takip ettikleri ve konu ile ilgili algılarının olumlu olduğu görülmüştür.

Öğrenci ihtiyaçları doğrultusunda harcama

Katılımcıların bir kısmı (n=3, %14) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenler açısından ne ifade ettiği sorusuna; yapılan harcamaların öğrenci ihtiyaçları doğrultusunda yapıldığını düşünmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-9-O): Okul eğitim-öğretim sürecinde yapılan harcamalar öğrencilerin eğitimine katkıda bulunmak için yapılmış harcamalardır. Bunlar okulun fiziki şartlarını iyileştirmekten tutun elektrik-telefon faturasını ödemeye kadar kapsar.

(E-14-O): Bu konuda biz zaten temel eğitim okuluyuz. Yani okula resmi yollardan pek para gelmiyor. Gelen para il milli eğitim müdürlüğünün kalemine düşüyor ve öğrencilerin maduriyet yaşamamaları için onlatın temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere yakacak, elektrik ve su paralarını ödeyebildiğimizi okul yönetimimiz bizlere anlatmıştı.

Okullarda yapılan harcamalarda öğrenci ihtiyacının göz önüne alındığını söyleyen öğretmenlerin çoğunluğunun pansiyonlu okulda çalıştığı, işin bir parçası olarak öğretmenlerin mevzuata hâkim, alım süreçlerini yakından takip ettikleri, konu ile ilgili algılarının olumlu olduğu görülmüştür.

Harcamalar konusunda bilgi sahibi olmama

Katılımcıların bazıları ise (n=3, %14) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenler açısından ne ifade ettiği sorusuna; yapılan harcamalar konusunda bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-9-O): Okul eğitim-öğretim sürecinde yapılan harcamalar öğrencilerin eğitimine katkıda bulunmak için yapılmış harcamalardır. Bunlar okulun fiziki şartlarını iyileştirmekten tutun elektrik-telefon faturasını ödemeye kadar kapsar. Okul için yapılan harcamaların bir kısmı şeffaf olarak gösterilmektedir. Ama bazı durumlarda harcamaların ne için veya nereye harcandığı konusunda bilgi verilmemektedir.

(K-4-O): Okulda gerekli ve gereksiz harcamalar yapılıyor. Gerekli harcamalarda bilgilendirme yapılırken gereksiz harcamaların üstü örtülüyor. Görünür işlerde bilgi sahibi oluyoruz ancak diğer işlerde bilgi verilmeden işler hallediliyor.

Okullarda, yapılan harcamalar konusunda bilgi sahibi olmadığını söyleyen öğretmenlerin genel harcamalara hakim oldukları, ancak; mali yıl bütçesinde bulunan yönetim kalemindeki giderlerin yönetim tarafından paylaşılmadığı bunun da paylaşılarak soruların yok edilmesi gerektiği görülmüştür.

Okulda yapılan harcamalar bakımından öğretmenler harcamaların eğitim öğretim ve öğrenci ihtiyaçları için yapıldığını düşünmektedir. Okul idaresi okulda yapılan harcamalar konusunda saydam bir yapıya sahiptir, denilebilir. Bir başka deyişle öğretmenler devlet kaynaklarının usulüne uygun ve eğitim öğretim amaçlı harcandığını düşünmektedirler. Burada dışarıda tutacağımız temel eğitim okullarıdır. Temel eğitim okullarının(yatılı bölge okulları hariç) okul aile bütçesi haricinde bir gelir kaynağı bulunmamaktadır. Bu okullar için saydamlık düzeyi yönetimin süreci nasıl yönetti ile ilgilidir.

4.1.3.2. Harcamalar Konusunda Öğretmenlerle Paylaşım

Okuldaki saydamlık açısından harcamalar konusunda yönetimin öğretmenlerle paylaşımına dair görüşlerinin analizi sonucu 4 alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler Tablo 10'da özetlenmiştir.

Tablo 10: Okulda yapılan harcamalar konusunda yönetim paylaşımıyla ilgili öğretmen görüşleri

Harcamalar Konusunda Öğretmenlerle Paylaşım	f	%
Harcama komisyonlarına açıklanır.	10	44
Harcamaların nereye yapıldığını biliriz.	6	26
Duyuru yoluyla açıklanır.	4	17
Bilgi paylaşılmaz.	3	13
Toplam	23	100

Harcama komisyonlarının bilgi sahibi olması

Katılımcı görüşlerinin çoğunluğu (n=10, %44) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenlerle paylaşımının nasıl yapıldığı sorusuna; yapılan harcamaların harcama komisyonuna açıklandığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-1-O): Yapılan harcamalar mevzuat gereği yatılı öğrencilerin ihtiyaçları ve o yılki bütçede gösterilen giderler üzerinden yapılıyor. Her yıl ocak ayında yapılan bütçe öğretmenler odasına asılmakta ve bütün öğretmenlerin bilgisi olması sağlanmaktadır. Ki yapılan harcamalar da mevzuat gereği kurul ve komisyonlarca yapılmakta öğrencilerimiz için en kaliteli malzemelerin alınması sağlanmaktadır. Şahsen ben evimde çocuğum için aldığım ne varsa idaremizde yatılı öğrenciler için aynı markaları almaktadır. Çocukların evlerinde bulamayacağı yiyecek ve içecekler idare tarafından tedarik edilmekte, bu konuda bütün öğretmenler canla başla çalışmaktadır.

(K-7-L): Okula yapılan harcamalar okul ihtiyacı göz önüne alınarak yapılıyor. Öncelikle düzenlenen lüzum müzakeresi ile süreç başlatılıyor.

Alınacak malzemeler listesi yönetmelik gereğince piyasa araştırma Komisyonunca yapılan araştırmayla en uygun fiyatı veren firmaya ya da yapılan ihale usulü ile en avantajlı teklifi veren kişiye kalıyor. Harcama konusunda kurul ve komisyonların bilgisi dâhilinde harcama yapılıyor.

Okullarda yapılan harcamalarda harcama komisyonlarının bilgisinin olduğunu söyleyen okulların pansiyonlu olduğu, temel eğitim okullarında bütçe işlemi olmadığı için il ya da ilçe milli eğitim müdürlüklerince bu işlemlerin yapıldığı görülmüştür.

Harcamaların nereye yapıldığının bilinmemesi

Katılımcı görüşlerinin bir kısmı (n=3, %26) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenlerle paylaşımının nasıl yapıldığı sorusuna; yapılan harcamalarla nereye yapıldığını bildiklerini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-5-L): Neler alındığını iş yoğunluğundan takip edemiyoruz ama komisyonundaki öğretmenlerden hangi malzemedен hangi kalemden alındığını gayet net bir şekilde öğrenebiliyoruz.

(E-6-O): Okulda yapılan idari harcamalarla ilgilenmiyorum. Bilgi istediğim zamanlarda idare beni bilgilendiriyor. Okul için yapılan harcamaların öğretmenleri ilgilendirdiğini düşünmüyorum.

Okullarda yapılan harcamaların nereye yapıldığını bildiklerini söyleyen öğretmenlerin okullarında iş yoğunluğunun fazla olduğu, komisyonlarda olmayan ya da alım satım işlerine ilgi duymayan öğretmenlerin ihtiyaç halinde yönetimden ya da komisyonlardan bilgi aldıkları görülmüştür.

Harcamaların duyuru yoluyla açıklanması

Katılımcı görüşlerinin bir kısmı (n=4, %17) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenlerle paylaşımının nasıl yapıldığı sorusuna;

yapılan harcamaların duyuru yoluyla açıklandığını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-14-O): Bu konuda zaten temel eğitim okuluyuz. Yani okula resmi yollardan pek para gelmiyor. Gelen para il milli eğitim müdürlüğünün kalemine düşüyor ve buradan sadece yakacak, elektrik ve su paralarını ödeyebildiğimizi okul yönetimimiz bizlere anlatmıştı. Ancak okul aile birliği bütçesi bizler için önemli. Bu konuda öğrencilerin eğitim öğretim ortamı göz önüne alınarak, onların ortamlarını daha da güzelleştirmek üzere harcama yapıyoruz. Bu harcamalarda her ayın sonunda öğretmenler odasında duyuru panosuna asılır. Para harcama konusunda yönetim saydamdır diyebilirim.

(E-8-O): Okula yapılan harcamalarda yönetim ne harcadığını nereye harcadığını öğretmenlerle yaptığı toplantıda anlatıyor. Ve genelde öğrenciler için öğrencilerin ihtiyaçları için veya öğrencilerin başarısını arttırmak için yapılan harcamalar oluyor. Bu konuda bilgilendirmiş oluyoruz. Gizli kapaklı bir harcama yapılmıyor

Okullarda yapılan harcamaların duyuru ile yapıldığını belirten öğretmenlerin okullarında; resmi bütçe olmadığı, çoğunlukla okul aile birliği bütçesinin kullanıldığı, buradan yapılan harcamalarla ilgili dokümanların öğretmenler odasında duyuru panosuna asıldığı, bunun sonucunda öğretmenlerin konuya hakim olarak yönetime güven duygusu besledikleri görülmüştür.

Harcamalarla ilgili bilgi paylaşılmaması

Katılımcı görüşlerinin bir kısmı (n=3, %13) okuldaki saydamlık açısından okulda yapılan harcamaların öğretmenlerle paylaşımının nasıl yapıldığı sorusuna; yapılan harcamalarla ilgili bilgi paylaşımı yapılmadığını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-5-O): Temel eğitim okulu olmamız, harcama yetkilimizin İlçe Milli Eğitim Müdürü olmasından dolayı yapılan harcamaları sadece idare bilir. Çok nadiren bize bilgi verilir

(E-9-O): Okul eğitim-öğretim sürecinde yapılan harcamalar öğrencilerin eğitimine katkıda bulunmak için yapılmış harcamalardır. Bunlar okulun fiziki şartlarını iyileştirmekten tutun elektrik-telefon faturasını ödemeye kadar kapsar. Okul için yapılan harcamaların bir kısmı şeffaf olarak gösterilmektedir. Ama bazı durumlarda harcamaların ne için veya nereye harcandığı konusunda bilgi verilmemektedir.

Okullarda yapılan harcamaların öğretmenlerle paylaşılmadığını belirten öğretmenlerin okullarının temel eğitim okulları olduğu, temel eğitim okullarının resmi bütçesi olmadığından dolayı ödemelerin yönetim ve üst yönetim tarafından yapıldığı, öğretmenlerle bilgi paylaşımı olmadığı, diğer yandan resmi bütçesi olan okullarda %12 kalem harcamalarının bazen öğretmenlerle paylaşılmadığı görülmüştür.

Okul yönetiminin okulda yapılan harcamalar ve bununla ilgili paylaşımıyla ilgili olarak öğretmenler harcamaların çoğunlukla okul ihtiyaçları için harcandığını ve bu harcamalarla ilgili olarak bilgi alabildiklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda okul harcamaları konusunda okul yönetiminin saydam olarak algılandığı söylenebilir. Okul yönetiminin yaptığı harcamalar mutlaka komisyonlar aracılığıyla dolayısıyla öğretmenlerin bilgisi dâhilinde yapılmaktadır. Komisyonda yer almayan öğretmenler bu harcamalarla ilgili olarak gerek komisyon üyelerinden gerekse okul idaresinden doğrudan doğruya bilgi alabilmektedirler.

4.1.4. Karar Alma

Karar alma boyutunda öğretmenlere “Okul yönetimi göz önüne alındığında eğitim, öğretim ve yönetim konularında karar alınırken öğretmen görüşlerine ne derece önem veriliyor. Karar alma sürecinde yönetiminizin tutumu nasıldır?” sorusu yöneltilmiştir. Okulda eğitim, öğretim ve yönetim konularında karar alınırken ve bu

kararların uygulanmasında öğretmenlerin tutumları araştırılmıştır. Bu tutumlar tematik olarak aşağıda incelenmiştir.

4.1.4.1. Okulda Kararların Alınma Şekli

Okuldaki saydamlık açısından okulda kararların nasıl alındığına ilişkin yapılan öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 3 alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11: Okuldaki Saydamlık Açısından Okulda Kararların Nasıl Alındığına Dair Öğretmen Görüşleri

Okulda Kararların Nasıl Alındığı	f	%
Bütün Öğretmenler Beraber Karar Alırız	9	41
Çoğunluğun Dediği Olur	7	32
Öğretmenler Adına Karar Alınır	6	27
Toplam	22	100

Bütün öğretmenlerin birlikte karar alması

Katılımcıların çoğunluğu (n=9, %41) okuldaki saydamlık açısından okulda kararların nasıl alındığı sorusuna; bütün öğretmenlerin birlikte karar aldığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-5-L): Karar alma konusunda, kesinlikle demokrasiye dayalı bir yönetim şeklimiz var şu anda o kesin. İdare toplantı yaptığı zaman çoğunluğun isteğini kabul eder. Hatta bir konuda toplantı yapmıştı konuyu tam hatırlayamıyorum eşitlik vardı ve bize önce siz kendi aranızda bir karar verin sonra bu toplantıyı yapalım deyip tekrar etkilemişti.

(K-4-A). Karar alma sürecinde öğretmen görüşlerine önem verildiğini hissediyorum. Küçük bir okul ve hep beraber olduğumuz için aldığımız

kararlar idare tarafından uygulanmaktadır. Bir dayatma söz konusu değildir diyebilirim.

Okullarda karar alma sürecinde bütün öğretmenlerin sürece dahil olduğunu söyleyen katılımcıların okullarının öğrenci ve öğretmen sayısının az olduğunu, öğretmenlerin karar alırken hep birlikte rahatlıkla görüşlerinin bildirip yönetimle karara bağladıkları görülmüştür.

Çoğunluğun karar alması

Katılımcıların bir kısmı (n=7, %32) okuldaki saydamlık açısından okulda kararların nasıl alındığı sorusuna; çoğunluğun karar aldığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(K-15-L): Karar alma sürecinde oy çokluğu prensibi geçerlidir. Yani konuşulan konularda oy çokluğu hangi tarafta ise o uygulanır. O yüzden okulumuzun birbirinin fikrine saygılı bireylerden ve bu karara saygı duyan bir yönetimden oluştuğunu söylemek mümkün.

(K-2-L): Biz tüm kararları toplantılarda alıyoruz. Toplantıda tutanağa geçiyor. Yazıyoruz. Çoğunluğun fikir birliğini uyguluyoruz. Arada sekteye uğrayanlar var ama genelini uyguluyoruz.

Okullarda karar alma sürecinde, öğretmen görüşlerinin çoğunluğunun dikkate alındığını söyleyen katılımcıların okullarının öğrenci ve öğretmen sayısının fazla olduğu, öğretmenlerin karar alırken çoğunluğun kararına saygı duyarak karar alma sürecini sonlandırdıkları görülmüştür.

İdarenin öğretmenler adına karar alması

Katılımcıların bir kısmı da (n=6, %27) okuldaki saydamlık açısından okulda kararların nasıl alındığı sorusuna; yönetimin öğretmenler adına karar aldığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-5-O): Bizde tek taraflı iletişim bulunmaktadır. İdare eğitim, öğretim ve yönetim konularında bir karar verir ve bizlerde bunu uygularız.

(E-9-O): Okulumuzda kararlar alınırken öncelikle öğretmenlere danışılır gibi yapılmakta ancak son kararı başka bir kararda çoğunluk olsa bile yönetimin istediği olur genel hal bu şekildedir ve mantıklı bir açıklaması da yapılmaz. Ancak herkesin ortak paydada buluşabileceği kararları uygulamakta fayda vardır çünkü istedik ve faydalı olması beklenen değişim o şekilde başlar.

Okullarda karar alma sürecinde öğretmenler adına karar alındığını söyleyen öğretmenlerin okulunda, yönetimin iletişimsel sorunlarından dolayı öğretmenlerin toplantılara katılmak istemedikleri, yönetime herhangi bir görüş bildirmek istemedikleri görülmüştür.

Okulda karar alma bakımından hemen hemen bütün okullarda kararlar ortak alınmaktadır. Bu bağlamda okulla ilgili karar alma noktasında okul idaresi saydam olarak algılanmaktadır. Karar alınırken okul idaresi tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışmakta tamamının hem fikir olduğu bir karar alınmasa da demokratik usulle çoğunluğun onayı alınmaktadır.

4.1.4.2. Okulda Kararların Uygulanma Şekli

Okuldaki saydamlık açısından okulda alınan kararların uygulanmasıyla ilgili olarak yapılan öğretmen görüşlerinin analizi sonucu 2 alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12: Okuldaki Saydamlık Açısından Okulda Kararların Uygulanmasına Dair Öğretmen Görüşleri

Okulda Kararların Uygulanması	f	%
Berber Alınan Kararalar Uygulanır.	17	77
Kendi Bildiklerini Okurlar.	5	23
Toplam	22	100

Beraber Alınan Kararlar Uygulanır.

Katılımcıların çoğunluğu (n=17, %77) okuldaki saydamlık açısından okulda alınan kararların uygulanma düzeyi sorusuna; hep beraber alınan kararların uygulandığını söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bu konuyla ilgili bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

(E-11-O): Karar alma sürecinde izlenen yol yönetim modelidir diyebilirim. Yani bizlerin görüşleri tek tek dinlenilir ve hep beraber aldığımız kararlar uygulanır.

(K-2-O): Bu okulda demokratik bir ortam var. Bu okulun her bir öğretmeni çok değerlidir ve bunu idare bizlere hissettirir. Kadrolu, ücretli ya da diğer okuldan geliyor olmaları bu konuyu değiştirmez. O yüzden bir karar alınıyorsa hep beraber karar veririz. Yapılacak olan şeyler hep beraber planlanır, kararlaştırılır ve okulla alakalı ise %99 uygulanır.

Okullarda kararların uygulanması sürecinde hep beraber alınan kararların uygulandığını söyleyen öğretmenlerin okullarında; yönetime güvenin arttığı, öğretmen ve yöneticilerin sınırlarını koruyarak birbirlerine ve fikirlerine saygı duydukları gözlenmiştir.

Kararların yönetici tarafından alınması

Katılımcıların bir kısmı da (n=7, %23) okuldaki saydamlık açısından okulda alınan kararların uygulanma düzeyi sorusuna; yöneticilerin kendi bildiklerini okuduklarını söylemiştir. Konuyla ilgili bazı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir.

(K-4-O): Okul idaresi eğitim ve öğretimi kendi hayat felsefesi ve ideolojisi içerisinde yapıyor. Bizlerin göstermelik fikirlerimiz alınıyor. Fakat uygulanan tamamen idarenin fikirleri uygulanıyor. Karar alırken despot bir yaklaşım sergileniyor. Ortak bir karar aldığımız söylenemez

(K-24-O): Bizim görüşlerimiz kısmen alınmaktadır. Bazen yaşanan olaylar ve alınan kararlar bilgimiz dışında olmakta, kapalı kapıların ardından yönetildiğimizi hissetmekteyim.

Okullarda kararların uygulanması sürecinde yönetimin öğretmen görüşlerini dikkate almadığını söyleyen öğretmenlerin okulunda; öğretmenlerin yönetime güveninin az olduğu, bu ortamın bazen eğitim ve öğretimi olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir.

Eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili kararların alınması ve uygulanmasıyla ilgili olarak öğretmenler çoğunlukla kararların idareyle ortak alındığını ve bu kararların uygulandığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda karar alma ve uygulama konusunda okul idaresinin saydam olarak algılandığı söylenebilir. Okul idaresi öğretmenlerle işbirliği yaparak kararlar almakta ve bu kararlar çoğunlukla uygulanmaktadır.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA

Okul yönetiminde saydamlık, önemli olduğu kadar az ele alınan bir konu olarak dikkat çekmektedir. Nitekim bu çalışmanın gerçekleştirilme amaçlarından biri de literatürdeki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlamaktır. Ağırlıklı olarak kamu sektöründe saydamlık üzerinde durulmuş olsa da spesifik olarak okul yönetiminde saydamlık ile ilgili çalışmalar yeterli sayıda değildir.

Çalışmada okul saydamlığı, okul yönetimi ile ilgili birçok alt boyuta ilişkin görüşlerin incelenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu alt boyutlardan ilki ders dağılımına yönelik yönetimin tutumudur. Araştırmada görüldüğü üzere, genel olarak ders dağılımının eşitlik ve adaletli şekilde gerçekleştirildiği az sayıda öğretmenin ders dağılımı yapılırken idareye yakınlığın etkili olduğu görüşlerini benimsedikleri görülmektedir. Bu çerçevede Argon (2016) tarafından gerçekleştirilen, ilkökul öğretmenlerinin yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelendiği çalışmada, ders dağılımlarının yapılması ve ders saatlerinin ayarlanmasında birçok unsurdan dolayı eşit davranılmadığı belirtilmektedir. Söz konusu bulgularla, bu araştırma bulguları farklılık göstermektedir. Bu durumun, çalışmanın gerçekleştirildiği okuldaki yönetim tarzı anlayışından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bununla birlikte ders programının yapılması aşamasında öğretmenlerin ihtiyacının da göz önünde bulundurulduğunu belirten katılımcıların varlığı görülmektedir. Bu durum okul yönetiminin saydamlık noktasında olumlu olarak algılanmasının yanı sıra tam ters etki yapacağı da düşünülebilir. Netice itibarıyla ders programı aşamasında öğretmenlerin ihtiyaçlarının çatışması kaçınılmazdır. Bu durumda öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması farklı unsurların devreye girmesi ile gerçekleştirilip yönetimde saydamlığa ket vurabilir. Okul yönetiminde saydamlığın sağlanması için yöneticilerin hesap verilebilir uygulamalar yapması gerekmektedir. Konuya ilişkin Gündüz ve Göker'in (2017) çalışmasında, okulun analiz birimi olarak görüldüğü hesap verebilirlik sistemleri üzerinde durulması uygun bulunmuştur. Okulların hesap verebilirlik sistemleri, aynı zamanda güçlü bir okul

kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Okuldan hizmet alan öğrenci ve ebeveynler, hesap verebilirlik sistemi aracılığı ile elde ettikleri verileri değerlendirerek okulun daha etkin hale getirilmesi ve güçlü bir okul kültürü oluşmasına katkı yapabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hesap verebilirliği eğitim sistemlerinde ön plana çıkarmak isteyen ülkelerde, denetim hizmetlerinin yürütülmesi ve yönetilmesinde önemli bir yer tutan denetim raporlarının ve geribildirimlerin paydaşlar arasında paylaşılması gerekmektedir. Ancak bu sayede, bu raporların eğitim sistemine etkisi belirlenebilir. Bu raporlardaki değerlendirmelerin önemsenmesi ve bu değerlendirmelerde, şeffaflık ve açıklık ilkesine uyarak açık kriter ve prosedürlerle yer verilmelidir. Öğretmenin denetimden birkaç gün önce bilgilendirilmesi kuralı uygulanarak denetmen değerlendirmelerini sadece bir ders temelinde yapılmamalıdır. Denetmen öğretmen ile birlikte denetim raporunu tartışmak ve bunun bir nüshasını da öğretmene vermek durumundadır. Denetmen raporlarının sonuçlarına, öncelikle okulun bulunduğu bölge olmak üzere geniş kesimler tarafından ulaşılabilmesinin ardından, bu erişim ve paylaşımın ne kadar değişim ve gelişime neden olduğu konusunda bilimsel çalışmalar gerçekleştirilmelidir önerilerinde bulunulmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin okul yönetiminin görev paylaşımı noktasında adaletli tutum sergilemesi durumu incelenmiştir. Tam homojen bir dağılım olmasa da büyük çoğunlukla görev dağılımında adaletin tesis edildiği gözlemlenmiştir. Hatta görev paylaşımı noktasında yönetim tarafından öğretmenlerin görüşlerinin alındığı ve gerek nitelik gerekse niceliksel olarak öğretmenlerin görev paylaşımlarında adaletli davranıldığı ifade edilmektedir. Gündoğdu (2017) tarafından “Okul Yöneticilerinin Görevlendirmelerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin” incelendiği araştırmada, bu çalışmada elde edilen bulguların aksine, görevlendirmelerde liyakatın çok önemsenmediği, daha çok güç, politik yakınlık gibi liyakat dışı durumların görevlendirmelerde etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun; çalışmanın gerçekleştirildiği il ve ilçelerde öğretmen sirkülasyonunun hızlı olması, öğretmenlerin sorumluluk altına girmek istemediklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Görev dağılımında adaletli davranmanın okul yönetiminde saydamlığın temini açısından büyük önem arz ettiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu görevlerin eğitim öğretim hizmetleri dışında, idari görevler olmasından dolayı, öğretmenlerin ikincil olarak uğraştıkları işler olacaktır. Görev dağılımında olası bir adaletsizlik ve eşitsizlik okul yönetiminin saydamlığı noktasında kalıcı zararlara neden olabilir. Görev paylaşımı açısından çoğunluk görevlerin eşit, adil, hakkaniyetle, gönüllük esası ve kişinin özelliklerine göre paylaşım yapıldığını düşünmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin görev paylaşımı konusunda okul yönetimini saydam olarak algıladığı söylenebilir. Görev paylaşımı yapılırken okul idaresi doğrudan doğruya görevlendirme yerine öğretmenleri de bu paylaşım kararını vermeye dahil ettiği söylenebilir. Bu bağlamda Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, başarılı okul müdürlerinin özelliklerinden birinin yöneticilerin görev dağılımında etkinliği sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

İdari görevlendirme noktasında öğretmenlere verilen görevlerin yönetmelik çerçevesinde verildiğine dair öğretmenlerin büyük çoğunluğu hem fikirdir. Bununla birlikte gerek sendikal faaliyetlerin, gerekse istekli öğretmenlerin idari görevlendirmelerde bulunulduğuna yönelik görüşler belirtilmiştir. Genel olarak idari görevlendirme açısından çoğunluk yönetmelik gereği görevlendirme yapıldığını, yöneticilik vasfı taşıyanların görevlendirildiğini düşünmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin yönetici görevlendirme konusunda okul yönetimini saydam olarak algıladıkları söylenebilir. İdari görevlendirme yapılırken esas olarak mevzuat dikkate alınmakta, mevzuat dışı görevlendirmede ise yöneticilik vasfına sahip, yöneticiliği hakkıyla yürütebilecek kişilere öncelik verilmektedir. Konan, Çelik ve Çetin (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okullarda yapılan idari görevlendirmelerin MEB'in ilgili yönetmeliği çerçevesinde gerçekleştirildiği ancak söz konusu yönetmeliğin yeni getirilen uygulamalarının öğretmenlerce değiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmada okul yönetiminin saydamlık noktasında araştırılan diğer alt boyut öğretmenlerin ödüllendirilmesindeki tutumdur. Bununla birlikte, katılımcılar arasında düşük sayıda da olsa taltif verilmesinde öğretmenlerin yapılan iş ve

görevlerinin önemli olduğu ve idareye yakınlığın etkili olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede tartışılması gereken nokta, genel olarak hakkaniyetli ve saydam karar verilse de okul yönetiminin taltif kararlarında az sayıda öğretmenin katılımı da olsa saydam bir yönetim sergilemediğidir. Çelebi, Vuranok ve Turgut (2015) tarafından gerçekleştirilen “İlk ve Ortaokullarda Öğretmenlerin Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri” konulu çalışmada, bu çalışmada elde edilen bulgulara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu çalışmada, ödüllendirme sisteminde kayırmacılığın yapıldığı ve ödüllendirme sistemindeki değerlendirme kriterlerinin objektif olmadığı belirtilmiştir. Bu durum çerçevesinde Akyol (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin yönetimin kayırmacılık faaliyetlerinin mevcudiyeti durumunda örgütsel bağlılıklarının düşürücü etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Okul yönetiminin, paydaşları konumundaki öğretmenlere yönetimle ilgili bilgi paylaşımını yapması saydam yönetimin bir gerekliliğidir. Araştırmada ise okul yönetiminin saydamlığının temini noktasında farklı mecralardan bilgi paylaşımının gerçekleştirildiği katılımcı öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde elde edilmiştir. Başka bir ifade ile şimdiye değin homojen olarak görüş birliğine varılan ilk alt boyut bilgi paylaşımı boyutudur. Bu konuyla ilgili Karaevli ve Levent (2014) tarafından elde edilen bulgulara göre okul yönetiminde şeffaflığın; öğretmenlerin profesyonel gelişimine katkı sağladığı gibi mentorluk faaliyetlerinin sağlıklı işleyişi, etkili iletişim ve sürdürülebilir güven ortamının oluşturulması açılarından da olumlu yansımaları olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

BÖLÜM 6

Sonuç ve Öneriler

Sonuç

Okuldaki saydamlık düzeyinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesine yönelik analiz yapılan bu çalışma 23 öğretmenle yürütülmüştür. Yapılan içerik analizi sonucunda:

Yönetimle ilişkiler boyutunda; katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğu ders dağılımının adaletli/eşit ve hakkaniyetli yapıldığını düşündüğü belirlenirken; bir kısmının ise öğretmen ihtiyaçları, idareye yakınlık, dışarıdan gelen öğretmenler ya da branş öğretmenlerine göre ders dağılımı yapıldığını düşündükleri belirlenmiştir. Görev paylaşımı düzeyinde ders dağılımına benzer şekilde görev paylaşımının, adaletli/eşit/hakkaniyetli yapıldığı yönünde belirtilen görüşler büyük çoğunluktadır. Ayrıca görev paylaşımında görevlendirmenin görevi yapacak kişiye verildiğini düşünenlerin yanında, idareye yakın olan ya da yakın olmayanlara da görev verildiğini düşünenler bulunmaktadır. İdari görevlendirme düzeyinde görüşlerin büyük çoğunluğu mevzuata göre görevlendirme yapıldığı yönündedir. İsteklilerin, idareyle uyumlu çalışabilecek kişilerin, idarecilik yapabilecek kişilerin ya da sendika tarafından belirlenen kişilerin görevlendirildiğini düşünenler de bulunmaktadır. Okul içi ödüllendirmeyle ilgili olarak öğretmen görüşlerinin çoğunluğu ödüllendirme yapılmadığını gösterirken ödüllendirme yapılması halinde ise hak edenlerin taltif aldığı, görüşü hâkimdir.

Bilgi paylaşımı boyutunda; okulların öğretmenleri çeşitli araçlar yoluyla mutlaka bilgilendirdiği, bu bilgilendirmenin okuldan okula göre değişmekle beraber ağırlıklı olarak eğitim ve öğretim konularının yanında öğretmeni ilgilendiren konular olduğu belirlenmiştir.

Okulda yapılan harcamalar boyutunda öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul idaresine güvenmektedirler ve harcamaların okulun ihtiyaçları doğrultusunda yapıldığını düşünmektedirler. Harcamalarla ilgili olarak büyük çoğunluk harcamalarla ilgili komisyonun bilgisi olduğunu ve istemeleri halinde bu

komisyonlardan ya da doğrudan okul idaresinden bilgi alabildiklerini belirtmişlerdir. Bazı okullarda harcamalar toplantı ya da duyuru yoluyla öğretmenlere açıklanmaktadır.

Karar alma boyutunda öğretmenlerin büyük çoğunluğu kararların ortak alındığı yönünde görüş bildirmiştir. Yine benzer şekilde görüşlerin büyük çoğunluğu alınan kararların uygulandığı yönündedir.

Sonuç itibariyle; araştırmaya katılan öğretmenler yönetimle ilişkiler boyutunda ders dağıtımı, görev paylaşımı, idari görevlendirme ve ödüllendirmenin saydam olduğunu düşünmektedir. Bilgi paylaşımı, okul harcamaları ve karar alma boyutlarında da araştırma yapılan okullarda görev yapan öğretmenler okul yönetiminin bu konularda saydam olduğu görüşlerindedirler.

Öneriler

Okul yönetiminde saydamlığın artırılması adına çeşitli öneriler getirmek mümkündür. Başlıca bu öneriler şunlardır:

- İletişimde saydamlığın artırılması için günümüzün teknoloji çağı olduğu gerçeğinden yola çıkarak okul yönetiminde teknolojik gelişmelerden yararlanılmalıdır, bu sayede eğitim kalitesinin artırılmasının yanı sıra bilgi akışının ve iletişim gücünün artması da mümkün olacaktır,
- Okullarda saydamlık açısından okul idarelerinin taltif verilebilecek tüm işlemleri dikkate almaları ve öğretmeni teşvik edici tedbirler almaları önerilebilir
- Yönetime katılımın artırılması gerekmektedir. Okul yönetiminin almış olduğu kararlarda ve benimsediği politikalarda yönetici kadronun yanı sıra okul öğretmenlerinin, veli temsilcilerinin ve hatta öğrenci temsilcilerinin de yer alması, karar aşamasında fikir beyan edebilmesi saydamlığı arttıracaktır,
- Okul yönetimi, okul idaresine ilişkin bazı kararları kamuya paylaşmak istemeyebilir ancak öğrenci velileri ve okul eğitim kadrosunun yer aldığı bir

platform oluşturularak bu platformda bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi yine saydamlığının artmasına katkı sağlayacaktır.

- Okul yönetimi ders dağılımlarını gerçekleştirirken öğretmenlerin şahsi durumlarını göz önünde bulundururken adaletli dağılımın sağlanmasını da temin etmelidirler.
- Okul yönetiminin öğretmenlere yönelik görev dağılımında kararlarını saydam şekilde alıp gönüllülük ve yetkinlik esaslarını birlikte yürütmeli ve uygulamalarda verimliliği sağlamalıdır.
- En tartışmalı ve şüphe ile bakılan konu bütçe giderleridir. Bu giderlerin açık bir şekilde kalemler halinde kayıt altına alınması ve okul sınırları içerisinde paylaşılması saydamlık adına önemli kazanımlar sağlayacaktır.
- Son olarak araştırmacılara saydamlık konusunu etkileyebileceği düşünülen değişkenler ele alınarak farklı yöntemlerle araştırmalar yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Akıllıoğlu, T. (1993). İnsan Hakları ve Yönetmelik Yargı Yöntemimiz, *II. Ulusal İdare Hukuku Kongresi Bildiri Özetleri*, Ankara.
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki Örgütsel Adalet Olgusunun Öğretim Elemanları Algularına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi*, Akademik Bilgi ve Belge Paylaşım Formu.
- Albu, O. B., & Flyverbom, M. (2016). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business & Society*. Advance online publication.doi:0.1177/0007650316659851
- Anderson, J.A. (2005). *Accountability in Education*. International Academy of Education.
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Education Journal*, 24(1), 233-250.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Auger, G. A. (2014). Trust me, trust me not: An experimental analysis of the effect of transparency on organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26, 325-343. doi:10.1080/1062726X.2014.908722
- Aydın, M. (2016). *Beş Nitel Araştırma Yaklaşımı*. (Edt. M. Bütün & S. B. Demir) İçinde Nitel Araştırma Yöntemleri (sf. 69-110). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Badavan, Y. (1996). The opinions of teachers, supervisors and directors about some propositions related to some supervisory roles and practices and some administrative matters. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12).
- Bahçıvan, G. (2006). *Yönetişim ve Türkiye Uygulaması*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

- Bakioğlu, A., & İnanđı, Y. (2001). Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul Geliştirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balkin, J. M. (1999). How mass media simulate political transparency. *Journal for cultural research*, 3(4), 393-413.
- Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, E. İ. (2008). *Eğitim Yönetimi ve Nitelikli Okul*. 4. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Bovens, M. (1998). *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations*. New York: Cambridge University Press.
- Brewster, C. & Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Büyüköztürk, Ş. (2012:10). *Örnekleme Yöntemleri*. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>, Erişim Tarihi: 12.01.2018.
- Campbell, C., & Wilson, G. K. (1995). *The end of Whitehall: Death of a paradigm?*. Blackwell.
- Carr, N. (2006). FromTransparencytoTrust. *American School Board Journal*, 193(9).

- Cendon, A. B. (2000). Accountability and public administration: concepts, dimensions, developments. *Openness and transparency in governance: Challenges and opportunities*, 22-61.
- Çelebi, N., Vuranok, T.T., Turgut, & I.H. (2015). İlk ve Ortaokullarda Öğretmenlerin Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 75 -104.
- Danışman, A. (1991). *Ceza Hukuku Açısından Özel Hayatın Korunması*, Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Demirtaş, H., & Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- DiStaso, M. W., & Bortree, D. S. (2012). Multi-method analysis of transparency in social media practices: Survey, interviews and content analysis. *Public Relations Review*, 38, 511-514. doi:10.1016/j.pubrev.2012.01.003
- Dowling, A. (2008). UnhelpfullyComplexandExceedinglyOpaque: Australia's School FundingSystem. *AustralianJournal of Education*, 52(2), 129-150.
- Durgun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Eken, M. (1994). Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı, *AİD*, 27(2).
- Englert, K., Fries D., Martin Glenn, M., ve Douglas, B. (2007). AccountabilitySystems: A Comparative Analysis of Superintendent, Principaland Teacher Perceptions. *International Journal of Education Policy & Leadership*.
- Erbaş, H. (1992:160). Sosyolojide Femonoloji. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 14, 159-166.

- Ergül, E. (2007). Greco Bağlamında Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası İşbirliği. *Vergi Sorunları*, (225).
- Eryılmaz, B. (1994). *Kamu Yönetimi*. İzmir: Nadir Kitabevi.
- Fındıklı, R. (1996). Yönetimde Açıklık-Açık Yönetim, *TİD*, 68(412).
- Gold, A., & Evans, J. (2005). *Reflecting on School Management*. USA: FalmerPress.
- Göktaş, Ö., & Şad, S. N. (2014). Okul Deneyimi ve Öğretmenlik Uygulaması dersi uygulama öğretmenlerinin seçim süreci: Ölçütler, sorunlar ve öneriler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(4), 115-128.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1982). Doğalcılık araştırmasının epistemolojik ve metodolojik temelleri. *ECTJ*, 30 (4), 233-252.
- Gül S.K. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*.
- Günaydın, O. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. TİD, 440, 127- 148.
- Gündoğan, E. (2007). *Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Gündoğdu, F. (2017). *Okul Yöneticilerinin Görevlendirmelerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri*, Gazi Üniversitesi EBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gündüz, Y., & Göker, S. D. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Gürbüz, R., Erdem., E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.

- Hallak, J., ve Poisson, M. (2006). *Governance in Education: Transparency and Accountability Matters*. International Institute for Educational Planning, Paris.
- Hopkins, D. (2007). *Every school a great school: Realizing the potential of system leadership*. McGraw-Hill Education (UK).
- Hoppes, C. R., & Holley, K. A. (2014). Organizational trust in times of challenge: The impact on faculty and administrators. *Innovative Higher Education*, 39, 201-216. doi:0.1007/s10755-013-9275-y
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- İşçibaşı, Y. (2011). Televizyondaki Şiddetin Çocuklar Üzerindeki Saldırganlık Etkisi. *Kurgu Dergisi*.
- Johnson, D. (2014). Using Technology for Transparency. *Educational Leadership*, 72(1).
- Kalman, M., & Gedikoğlu, T. (2014). Okul Yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 115-128.
- Kalkan, A., & Alparslan, A. M. (2009). Şeffaflık, İletişim Ve Hesap Verebilirliğin Yerel Yönetim Başarılarına Etkileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 25-40.
- Kara, N., Demir, M., Arcagök, S., & Şahin, Ç. (2018). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimleri Açısından Sınıf Eğitimi Lisans Programının Yeterliliği. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1061-1082.
- Karabacak, N. (2016). *Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Değerleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaevli, Ö., & Levent, F. (2014). Okul Yönetiminde Şeffaflığın Farklı Kariyer Evrelerinde Bulunan Öğretmenler Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 89-108.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler* (23 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kazancı, M. (2004). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Kean, R.C., Mitchell, N.D. & Wilson, D. E. (2008). Toward Intentionality and Transparency: Analysis and Reflection On The Process of General Education Reform. *Peer Review*, 10(4), 4.
- Kesim, H. K., & Petek, A. (2005). Avrupa Komisyonu'nca Belirlenen İyi Yönetişimin İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 39-58.
- Kızıldaş, E. (2005). Bütçe Hakkının Kullanımında Geline Aşama: Doğrudan Demokrasi. *Türkiye 'de Yeniden Mali Yapılanma*, 20, 23-27.
- Klein, J. (2012). The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts Between School Principals and Staff. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 550-564.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No:13.

- Konan, N., Çelik, O.T., Çetin, R.B. (2017). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 92-113.
- Le Floch, C., Taylor, J., ve Thomsen, K. (2006). *Implications of NCLB Accountability for Comprehensive School Reform*. American Institutes for Research. Washington. Dc. Journal Of Education For Students Placed At Risk.
- Leithwood, K. (2005). *Educational Accountability: Issues and Alternatives*. Saskatchewan School Boards Association. Research Report.
- MacBeath, J. (2009). Distributed leadership: Paradigms, policy, and paradox. In *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 59-76). Routledge.
- Memduhoğlu, H. B., ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yeni Yüzyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-228.
- Özay, İ. H. (1996). Günışığında Yönetim, Alfa Yayınları. İstanbul
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özgan, H., & Bozbayındır , F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2011), 66-85.
- Parris, DL, Dapko, JL, Arnold, RW, ve Arnold, D. (2016). Şeffaflığı araştırmak: sorumlu işletme yönetimi için yeni bir çerçeve. *Yönetim Kararı* , 54 (1), 222-247.
- Perie, M., Park, J. ve Klau, K. (2007). *Key Elements for Educational Accountability Models*. Council of Chief State School Officers, Washington.
- Punch, K.F. (2014). Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. D. Bayrak, H.B. Arslan & Z. Akyüz (Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Rawlins, B. (2008a). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21, 71-99. doi:10.1080/10627260802153421
- Rawlins, B. (2008b). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.
- Romzek, B. S. (1998). Where the buck stops: Accountability in reformed public organizations. *Transforming government: Lessons from the reinvention laboratories*, 193-219.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public administration review*, 227-238.
- Samsun, N. (2003). *Hesap Verilebilirlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı Yayını, Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2003.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42, 1784-1810. doi:0.1177/0149206314525202
- So, V. (2006). *Improving Transparency and Accountability Management of Educational Resources*. The Hong Kong Experience.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tesev, (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. İstanbul: Tesev Yayıncılık, İstanbul.
- Tortop, N. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım.
- West, William F. (1995). *Controlling the Bureaucracy: Institutional Constraints in Theory and Practice*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Yavuz, M. (8.10.2017). Lütfen Biraz İleride Ölçebilir Misin? Erişim Adresi: http://www.egitimveegitim.com/soz_egitimcilerde/2654-doc_dr_mustafa_yavuz.html
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolsuzluk Algı Endeksi. (29 Ocak 2018). Erişim Adresi: <https://www.seffaflik.org/2018-yolsuzluk-algi-endeksi-aciklandi/>
- Yüksel, C. (2005). Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar. *İstanbul: TÜSİAD Yayınları*.

Ekler

Ek- 1: Valilik Oluru ve Nitel Anket Soruları

T.C.
KARAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99371540-44-E.20729121
Konu: Araştırma İzni

05.12.2017

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 15.11.2017 tarih ve 161471 sayılı yazınız
b) Valilik Makamı'nın 01.12.2017 tarih ve 20602694 sayılı onayı.

İlgi (a) yazı ile, Üniversitesiteniz Rektörlüğü Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencilerinden Ergin TAŞDEMİR' in "**Okuldaki Saydamlık Düzeyinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi**" konulu tezi ile ilgili olarak merkez ve ilçelerde bulunan bakanlığımıza bağlı okullarımızda çalışma yapma isteği belirtilmiştir. Anketin uygulanmasına yönelik izin talebi Müdürlüğümüz tarafından incelenerek, ilgi (b) makam onayı ile uygun görülmüştür.

Denetimi okul idaresinde olmak üzere eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği İl Milli Eğitim Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında kullanılacak mühürlü ve imzalı veri toplama aracının bir örneği ekte yer almakta olup, Müdürlüğümüze bağlı okullarımızda uygulanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Mevlüt KUNTOĞLU
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Oluru (1 Adet)
- 2- Mühürlü Veri Toplama Aracı (1 Sayfa)

Sakabaşı Mh.Yeni Hükümet Konağı C Bl.KARAMAN
Telefon : (0 338) 213 16 66 / 178
Web : <http://karaman.tneb.gov.tr>

Bilgi İçin :M.NUR
Fax: (0 338) 212 27 83
e-mail :strateji70@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır, <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 69c4-0de6-3bc2-8e2a-d2d0 kodu ile teyit edilebilir

T.C.
KARAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99371540-44-E. 20602694
Konu : Anket İzni

01/12/2017

VALİLİK MAKAMINA
KARAMAN

- İlgi: a) Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının 15.11.2017 tarih ve 16147 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi.

Konya ili Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencilerinden Ergin TAŞDEMİR' in "**Okuldaki Saydımlık Düzeyinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi**" konulu tezi ile ilgili olarak merkez ve ilçelerde bulunan bakanlığımıza bağlı okullarımızda çalışma yapma isteği belirtilmiştir.

Söz konusu anket komisyonumuzca incelenmiştir ve anketin müdürlüğümüze bağlı okullarımızda uygulanmasında herhangi bir sakınca görülmemiş olup, anket inceleme komisyonunca onaylanmış ve eğitim öğretimi aksatmadan isteğe bağlı olarak okullarımızda uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mevlüt KUNTOĞLU
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
01/12/2017
Mustafa TÜRKCAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Sakabaşı Mh.Yeni Hükümet Konağı C Bl.KARAMAN
Telefon : (0 338) 213 16 66 / 178
Web : <http://karanan.tneb.gov.tr>

Bilgi İçin :M.NUR
Fax: (0 338) 212 27 83
e-mail :strateji70@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır, <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **69c4-0de6-3bc2-8e2a-d2d0** kodu ile teyit edilebilir

Yaşınız	:	Mesleki Kıdem	:
Cinsiyetiniz	:	Okulda Çalışma Süreniz	:
Branşınız	:	Okul Türünüz	:
Mezuniyetiniz	:	Okul Yerleşim Yeri	:
		Okuldaki Öğretmen Sayısı	:

SORULAR

SORU 1. Okul yönetiminizin aşağıdaki konularda tavrını nasıl tanımlarsınız. Yakın zamanda bu konuda yaşadığınız bir örnek verebilir misiniz?

- a) Ders dağılımı
- b) Görev paylaşımı
- c) İdari görevlendirme
- d) Yapılan ödüllendirme (Taltif)

SORU 2. Okul yönetiminizin öğretmenlerle bilgi paylaşmasındaki tutumu nasıldır? Ne sıklıkla ve hangi konularda öğretmenler ile bilgi paylaşılır? Yönetime ulaşma hakkında yaşadığınız bir olayı paylaşır mısınız?

SORU 3. Okula yapılan harcamalar sizin için ne ifade ediyor? Öğretmenlerle bu konuda nasıl paylaşımda bulunuluyor?

SORU 4. Okul idaresi göz önüne alındığında eğitim, öğretim ve yönetim konularında karar alınırken öğretmen görüşlerine ne derece önem veriliyor. Karar alma sürecinde yönetiminizin tutumu nasıldır?



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Ergin TAŞDEMİR	İmza:		
Doğum Yeri:	Karapınar			
Doğum Tarihi:	15.10.1988			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Ahmet Hazım Uluşahin İlköğretim Okulu	İlkokul	Konya	1995
Ortaöğretim	Ahmet Hazım Uluşahin İlköğretim Okulu	Ortaokul	Konya	1999
Lise	Selçuklu Lisesi	Lise (Y.D.A.L.)	Konya	2002
Lisans	Selçuk Üniversitesi	Fen Bilgisi Öğretmenliği	Konya	2006
Yüksek Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı	Konya	2019
İş Deneyimi:	2012-2013 Milli Eğitim Bakanlığı / Fen Bilgisi Öğretmenliği / Ceylanpınar-Şanlıurfa 2013-2016 Milli Eğitim Bakanlığı / Okul Müdür Vekilliği / Sarıveliler-Karaman 2016-2017 Milli Eğitim Bakanlığı / İlçe Milli Eğitim Müdür Vekili / Sarıveliler-Karaman 2017- 2018 Milli Eğitim Bakanlığı / Okul Müdür Yardımcılığı / Sarıveliler-Karaman 2018 – Halen Milli Eğitim Bakanlığı / İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçme Değerlendirme Merkezi Ekip Sorumluluğu/ Merkez – Karaman			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ			
Tel:	0555 623 04 60			
Adres	ergintasdemir@hotmail.com			