



Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları

Yüksel GÜNDÜZİ, Süleyman Davut GÖKERⁱⁱ

Gelişmiş kurumsal yönetimin en önemli özelliklerinden biri olan hesap verebilirlik, çağdaş yönetimin teori ve uygulamasındaki öneminden ötürü, eğitim sistemlerinde de anahtar bir kavram haline gelmiştir. Özellikle okul denetiminin ön plana çıktığı ve başarılı bir şekilde uygulandığı ülkelerde, öncelikli hedef, öğrenciler için eğitimsel sonuçların geliştirilmesi olmuştur. Hesap verebilirlik ve okullara destek arasındaki dengeyi sağlayabilen bu ülkeler, hem okullara yeterli kaynak ile nitelikli iş gücü sağlamada hem de hesap verebilirliğin yerindeliğini de kanıtlamış olmaktadır. Son yıllarda, e-Devlet uygulamalarının geliştirilmesiyle birlikte, bilgi sistemlerinin kullanılması, karar alma süreci ve ortaya çıkan performansa ilişkin bilgilerin daha kolay erişilebilir olması, hesap verebilirliğe de katkıda bulunacaktır. Bu süreç, hesap verebilirliği eğitim sistemlerine etkin bir şekilde yerleştirmek isteyen ülkeler tarafından kullanılabilirlikle birlikte, ilgili tüm paydaşların bu erişim için gerekli olanak ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Denetim sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık konusunda sınırlı sayıda araştırmanın olması ve denetim raporlarının gerçek paydaşlar ile yeterli düzeyde paylaşılmasından hareketle, alanyazın taraması temelinde yapılan bu kuramsal araştırmanın amacı, hesap verebilirliğin eğitim ve denetim sürecine yansımalarını belirlemek ve ilkelerini ortaya çıkarmak, dünyadaki farklı hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamalarını tartışarak, denetsel raporlar ile birlikte denetsel eylemler sonucunda verilen geribildirimlerin eğitim sistemini ve eğitim siyasalarını belirlemedeki rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada, 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 yapabilirler.

Anahtar Kelimeler: Hesap verebilirlik, Şeffaflık, Denetim, Eğitim

GİRİŞ

Denetim, örgütsel eylemlerin, kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın, 1993). Denetim aynı zamanda, öğretimi geliştirmek ve öğrenci başarısını arttırmak amacıyla, öğretmenleri eğitim zeminine dâhil etme süreci olarak da (Sullivan ve Glanz, 2000) tanımlanmaktadır. Eğitim, her millet için, öteden beri çok önemli olduğundan, onu denetlemek ve yönetmek üzere, bir sistemin kurulması gerekliliği her zaman söz konusu olmuştur. Bu konuda, eğitimi kimlerin denetlemesi ve yönetmesi gerektiği sorusu gündeme gelmiştir. Eğitimi kimlerin denetlemesi ve yönetmesi gerektiği sorusuna, bir halkın tarihi ve felsefesine göre farklı cevaplar verilebilir (Cramer ve Browne, 1974). Burada, eğitim öğretimin gelişmesinden sadece öğretmenin sorumlu tutulması anlayışı yerine, içinde müfettişinde bulunduğu birçok değişkenin

ⁱ Ondokuz Mayıs Üniversitesi, gunduz0735@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4710-8444

ⁱⁱ Artvin Çoruh Üniversitesi, gokersd@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3291-7879

sorumlu tutulması anlayışının benimsenmesinin önemini vurgulamak gerekir. Çünkü eğitim işini, yalnızca bir değişkene indirgeyerek, sadece o değişkenle açıklamak mümkün değildir. Dolayısıyla eğitim sürecinde bulunan tüm değişkenler süreçten sorumludur ve hesap vermek durumundadırlar. Burada daha yüksek standartlarda öğrenci talep eden veya öğretmenleri öğrenci performansına göre sorumlu tutup değerlendiren sistemlerden ziyade, okulun analiz birimi olarak görüldüğü hesap verebilirlik sistemleri üzerinde durmak daha yararlı görülmektedir. Çünkü okul denetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği ülkelerde, öğrenciler için eğitimsel sonuçların geliştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Böylece hesap verebilirlik ve bu sayede okullara verilen desteğin, denetim süreci içerisinde ne kadar önemli olduğu da görülmektedir. Bu bağlamda, denetimin önemli bir amacı olan okullara destek unsuru temelinde analiz edildiğinde, hesap verebilirliğin, eğitim sistemleri içerisinde önemli bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Hesap verebilirlik ile okullara destek arasındaki dengeyi sağlayabilen ülkeler, hem okullara yeterli kaynak ve vasıflı iş gücü sağlamada hem de hesap verebilirliğin yerindeliğini de kanıtlamış olmaktadır.

Eğitim örgütlerinin ve okulların hesap verebilirlik sistemleri, aynı zamanda güçlü bir örgüt ve okul kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Okuldan hizmet alan öğrenci ve ebeveynlerin, hesap verebilirlik sistemi aracılığı ile elde ettikleri verileri değerlendirerek, okulun daha etkin hale getirilmesi ve güçlü bir okul kültürü oluşmasına katkı yapabilirler. Burada eğitim sistemi hakkında geri bildirimde bulunması gereken önemli birimlerden birinin denetim birimi olduğunu unutmamak gerekir. Denetim ne kadar iyi yapılır ve sağlıklı geri bildirimde bulunursa, eğitim sistemi de o kadar sağlıklı olarak eğitim bilimi alanında gelişen yeni durumlara göre uyarlanır (Bozkurt ve Karabıyık, 2003). Bunun için de eğitimin denetiminde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamalarına önem verilmelidir.

Denetim sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık konusunda alanyazında sınırlı sayıda araştırmanın olması ve denetim raporlarının gerçek paydaşlar ile yeterli düzeyde paylaşılmasından hareketle yapılan bu kuramsal araştırmanın amacı, yönetimin en önemli özelliklerinden biri olan hesap verebilirliğin eğitim ve denetim sürecine yansımalarını belirlemek ve ilkelerini ortaya çıkarmak, dünyadaki farklı hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamalarını tartışarak, denetsel raporlar ile birlikte denetsel eylemler sonucunda verilen geribildirimlerin eğitim sistemini ve eğitim siyasetlerini belirlemedeki rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla yapılan çalışma, denetim sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları hakkında var olan bilgileri toplayarak bütünleştirmeyi içeren bir alanyazın taramasıdır. Alanyazın taraması, bir konu hakkında araştırmacılar, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından üretilmiş bilgilerin sistematik, açık ve tekrarlanabilir olarak tanımlanması, sentezlenmesi ve değerlendirmesini içeren bir araştırma yaklaşımıdır (Fink, 2005). Alanyazın taramasında birincil kaynakların taranması asıldır. Birincil kaynaklarda, asıl araştırma ile okuyucu arasında herhangi bir aracı yoktur (Balci, 2005).

Hesap Verebilirlik

Gelişmiş kurumsal yönetimin en önemli özelliklerinden biri de hesap verebilirliktir. Hesap verebilirlik, bir kurumdaki görevlilerin, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekârlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğidir (UNDP, 1998:1). Alanyazına bakıldığında, hesap verebilirliğin kimin, kime, neden ve hangi konuda hesap vereceğini sorguladığı dört sorudan yola çıktığı görülmektedir. Neden hesap verileceği boyutunda da yasa ve yönetmeliklere uygunluk, meslektaş örgütleri standartlarına uygunluk, şeffaflık, raporlama gereksinimleri, başarıya dair standartlara uygunluk gibi unsurlar yer almaktadır. Hangi konuda hesap verileceği ise belirlenen tüm standartlar ve hedeflere ulaşma durumu ve sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Hesap verebilirlikte hesap soran ve hesap veren arasında kuralların, yükümlülüklerin belli olduğu, hesap soranın her zaman soru sorabildiği, hesap verenin de cevap verebilir olduğu bir yapı söz konusudur (Boven, 2007). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, hesap verebilirlik, çağdaş yönetimin teori ve uygulamasındaki öneminden ötürü, eğitim sistemlerinde de

anahtar bir kavramdır. Bu kavram, yöneticilere belirli bazı görev ve vazifelerini yerine getirmeleri ve görevleriyle ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda bir takım sorumluluklar yüklemek anlamına gelmektedir. Böylece, yöneticilerin faaliyetlerine ilişkin rapor ve hesap vermekle yükümlü olduğu kişi veya organ açıkça belirlenir ve yönetici iyi performans gösterdiğinde ödüllendirilirken, yetersiz performansının sonuçlarına katlanır. Bir birimin yöneticisi emrindeki personelin yerine getirdiği faaliyetler için de hesap vermekle yükümlü tutulabilir (SIGMA, 2002:1).

Hesap verebilirlik prensibi, karar alıcıların ve uygulayıcıların yetkilerini kullanmalarından ve yapmış oldukları faaliyetlerden sorumlu tutulmaları anlamına da gelir. Kişiler veya kurumlar aldıkları karardan etkilenecek kişilere hesap verebilmelidir. Hesap verebilirliğin ön şartı şeffaflık ve hukukun üstünlüğü ilkeleridir. Bu ilkelere uygun hareket edildiğinde, etkili bir hesap verebilirlik süreci de işletilmiş olur. Etkili bir hesap verebilirlik ise iyi kurumsal yönetimin ilkelerinin ilgili tüm paydaşların çıkarlarını koruyacak şekilde yerine getirilmesini sağlar. Kurumsal yönetimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar şöyle tanımlanmıştır (C&K Management Limited, 2002:2):

- İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- Belirli aralıklarla, şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,
- Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması.

Hesap verebilirliğin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, bir kurum hem kendi içerisinde, hem de diğer kurumlara, paydaşlarına ve kamuoyuna karşı hesap verebilir olmak durumundadır. Hesap verebilirlik müesseselerinin bu şekilde işlemesi, yeterli düzenlemelerin olmasına ve tarafların istekliliğine bağlıdır. Hesap verebilirlik çoğunlukla da katılımcılıkla ilişkilendirilmektedir. Yerel yönetim sisteminde katılımcılık ve hesap verebilirliğin oluşturulmasıyla yerel yönetimler vatandaşların taleplerine karşı daha çabuk cevap verebilir ve hizmetlerinde daha etkin olabilir. Kişilerin katılımı ve bürokrasi ile seçilmişlerin hesap verebilirliği yerel yönetimi teşvik edecek unsurlardır. Bununla beraber, ne kadar katılımcılığın en iyi yönetimle sonuçlanacağı konusunda da sınırlamalar mevcuttur (ADB, 1997).

Biseta-Gert (2004), hesap verebilirliğin mevcut kültürünün oldukça problemliliğini savunarak, hesap verebilirliğin bütün önemli ilişkileri ekonomik terimlerle açıklayan apolitik ve anti demokratik bir strateji olduğunu ve bunun devletler ile yurttaşlar arasındaki ilişki ile beraber, devletler ile eğitim kurumları arasındaki ilişki için de geçerli olduğunu söylemektedir. Ayrıca, ebeveynleri ve öğrencileri ekonomik bir ilişkiye sokarak, okulların ve hükümetlerin doğrudan sorumlu tutulmalarına izin vermeyen bir strateji olduğunu altını çizmekte ve bu durumun sorumluluk ilişkisini olanaksız hale getirdiğini de belirtmektedir. Dolayısıyla hesap verebilirliğin bu yönünü de unutmamak gerekmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, hesap verebilirlik, ekonomik bir ilişki çerçevesi içerisinde, yukarıda bahsedilen ilişkilerde yaklaşma olasılığına ciddi bir tehdit oluşturması ve sorumluluk ilişkisini olanaksız hale getirmesi ihtimalinden hareketle, sorumluluğun eğitimsel ilişkilerde önemli bir yere sahip olduğunu ve zarar görmemesi gerektiğini belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda, eğitimde hesap verebilirlik kültürünün ortaya çıkışında belirli sebepler olmasıyla birlikte, hesap verebilirliğin gelişmesi, aslında modern yaşamın birçok alanını etkileyen çok daha geniş bir sosyal dönüşümün bir parçasıdır (Power, 1997). Bu kapsamda eğitimde hesap verebilirlik kavramının daha detaylı açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Eğitimde Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik eğitim sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olup, yurttaşları tüketiciye dönüştürme çabasının bir sonucu olarak da dünyada birçok ülkede eğitimcilerin günlük uygulamaları haline gelmiştir. Örneğin, İngiltere ve Galler'de 1988 Eğitim Reformu Kanunu, hesap verebilirlik kültürünün gelişmesinde dönüm noktası olmuştur (Whitty, Power ve Halpin, 1988). Gewirtz'in (2002) de belirttiği gibi, 1988 Kanunu, ebeveynleri müşteri olarak tanımlayarak onlara, en azından ilkesel olarak, çocuklarının okullarını seçme hakkı vermiştir. Aynı şekilde okullar da, gelirleri yerel rekabet pazarları

bünyesinde müşterileri cezbetmedeki başarılarına dayalı olan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Şüphesizki, eğitim sistemlerinin her seviyesinde bulunanlar- öğretmenler, okullar, okul yönetimleri, eğitim bakanlıkları, hükümetler- öğrencilerin öğrenme ortamlarını en üst düzeye çıkarma konusunda sorumlulukları vardır. Eğitim sistemlerindeki bütün seviyeler için, her bir seviyenin sorumluluklarına uygun bir şekilde, gerek iç gerekse dış hesap verebilirlik ölçütlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. İçsel hesap verebilirlik en genel anlamıyla, yöneticilerin daha üst düzey yönetime karşı hesap verebilirlikleridir. Denetim süreci içerisinde değerlendirildiğinde de, denetmenler, teftiş birimine hesap vermek durumundadırlar. Dışsal hesap verebilirlik ise yöneticilerin kendi performansları hakkında, parlamento veya bir kamu kurumu veya merkezi kuruluşa (Sayıştay gibi) karşı hesap verebilirlikleridir. Eğitim açısından bakıldığında, hesap verebilirliğin amaçlarından biri de, bütün öğrencilerin öğrenmelerini en üst düzeye çıkarmaktır. Bütün öğrencilerin öğrenme ortamlarını en üst düzeye çıkarma fırsatlarının özünde, eşitlik sorunu bulunmaktadır. Bütün öğrencilere aynı müfredatı, öğretimi, öğrenme kaynaklarını, destek düzeyini sunmak, öğrenmede geniş eşitsizlikler yaratacağından, tek başına yeterli değildir.

Bu çalışmada kastedilen hesap verebilirlik, okulun analiz birimi olarak görüldüğü, hesap verebilirlik sistemleridir. Okul hesap verebilirlik sistemleri, hesap verebilirlik sonuçlarına göre iki farklı biçimde ortaya çıkabilir. Birinci olasılık, beklentileri karşılamayan ve aşan performans için getirilen ödül veya cezaları içerir. Bu sistemler içerisindeki okul veya eğitimciler için olumlu sonuçları olan örnekler, sayısı artırılan kaynakları veya bu kaynakları okul düzeyinde kullanma özerkliğini içermektedir. Bazı hesap verebilirlik sistemleri, önceden belirlenen hedefleri aşan okullara ödüller sunmaktadır. Diğer olasılık ise hesap verebilirlik sistemleri çoğunlukla bu hedefleri gerçekleştirilemeyen okullara yaptırım getirmektedir. Bu yaptırımlar içerisinde, özerkliğin geri çekilmesi, yerel yönetimlerden ek okul seçenekleri sunmasını istemek, okulun yeniden yapılandırılmasını veya kapatılmasını istemek gibi seçenekler bulunmaktadır. Bazı araştırmalar (Dee ve Jacob, 2009; Hanushek ve Raymond, 2003), bu durumu, daha çok sonuca yönelik hesap verebilirlik olarak tanımlamaktadırlar.

Okul hesap verebilirlik sistemlerinin hesap verebilirliğinde, merkezi otorite, okul performansını gözlemleyen ve denetleyen birçok kanaldan sadece biri olmakla birlikte, esas denetleme ve değerlendirme unsurları ebeveynler ve o bölgede yaşayan insanlar olup, eğitimci davranışını etkileme gücüne sahiptirler. Ekonomide ürün kalitesinde enformasyonun rolü üzerine yapılan araştırmalar (Figlio ve Lucas, 2004; Jin ve Leslie, 2003; Mathios, 2000), enformasyonu etkili bir şekilde kamu ile paylaşmanın, pazarları etkilemede ne kadar güçlü olabileceğini göstermektedir. Bu enformasyona erişim ve paylaşım temelinde değerlendirildiğinde, okul hesap verebilirliğinin sonuçlarının temel kaynağının da, enformasyona erişimin kolaylaştırılması ile ortaya çıkan toplum ve yerel insanların baskısı olması doğaldır. Black (1999), okul test sonuçları ile ev fiyatları arasında ilişki olduğunu, Figlio ve Lucas (2004) ise ev pazarlarının okul hesap verebilirlik sistemlerinde bulunan enformasyona daha çok tepki verdiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, diğer informal baskılar ile beraber ortaya çıkan bu finansal baskı bile bize göstermektedir ki, hesap verebilirliğin ortada görünmeyen informal sonuçları ve hesap verebilirlik sistemleri, eğitimci davranışını etkilemede önemli bir role sahip olabilir. Diğer bir deyişle, eğitimciler, böylesine bir baskı karşısında kendi öz-yetkinliklerini de sorgulamak durumunda kalabilirler.

Bazı deneysel araştırmalar (Feng, Figlio ve Sass, 2009; Goldhaber, Gross ve Player, 2007; Hanushek, Kain, O'Brien ve Rivkin, 2005; Sims, 2009) ise okullardaki hesap verebilirlik sistemlerinin farklı öğretmen gruplarını farklı şekillerde etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin, öğretmen kaybı, düşük performans gösteren okullarda daha yüksek düzeylerde görülmektedir. Aynı araştırmalar, bu sistemlerin öğretmenlerin kariyer tercihlerini tamamen değiştirmede de altını çizmektedir. Bu sistemlerin uygulandığı okullarda, daha az etkin olan öğretmenlerin okuldan ayrılma eğilimleri daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir.

Okulların hesap verebilirlik sistemleri, aynı zamanda güçlü bir okul kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Okuldan hizmet alan öğrenci ve ebeveynlerin, hesap verebilirlik sistemi aracılığı

ile elde ettikleri verileri değerlendirerek okulun daha etkin hale getirilmesi ve güçlü bir okul kültürü oluşmasına katkı yapabilirler. Bu bağlamda gerçekleştirilecek bütün çabalar, doğrudan ya da dolaylı olarak öğrencilere daha iyi fırsatlar sunacaktır. 'Güçlü Okul Kültürü Oluşturma' adlı son kitabında Kruse ve Louis (2009), okul kültürünün oluşturulmasında, profesyonel toplum (paylaşılan normlar ve değerler, eleştirel diyalog, öğrenme çıktıları için ortak sorumluluk) , örgütsel öğrenme (yeni fikirlerin sınıfta uygulamaya dönüşmesi için ortak hareket etme, öğretmenlerin birlikte çalışması, bütün üyelerin yeni fikirleri anlamasının sağlanması) ve güven (açıklık, dürüstlük, yeterlik, güvenilirlik, uyumluluk) kavramını en önemli üç unsur olarak değerlendirmişlerdir. Bunları elde etmenin, hesap verebilirlik sistemi ile birlikte, güçlü okul kültürünü doğal olarak yaratması beklenebilir. Bu anlamda kurumlarda hesap verebilirlik sistemlerinin oluşturulması kaçınılmaz bir durum özelliği taşımaktadır.

Eğitimde Hesap Verebilirlik Sistemleri

Güçlendirilmiş okul kültürü yaratma çabaları çerçevesinde, eğitim alanında üç ana hesap verebilirlik sistemi bulunmaktadır. Bunları, (a) yasa ve yönetmeliklere uygunluk, (b) mesleki normlara uyum, (c) çıkarılan (kullanılan) sonuçlar (Curran, 1999) olarak sıralamak mümkündür. Eğitimciler, çoğunlukla bu üç sistemle eşzamanlı olarak çalışmaktadırlar. Birinci sistemde, eğitimciler kanunlara ve bürokrasiye uygunluktan sorumludurlar. Mesleki normlara uyumu gerektiren ikinci sistemde, herhangi bir zorunluluk gerektirmese de, eğitimi bir meslek olarak değerlendiren belli ilke ve uygulamalar üzerinde bir uzlaşma söz konusudur. Örneğin her ders için geliştirilen program değerlendirme standartları, hesap verebilirliğe ilişkin mesleki yaklaşımları temsil eder. Bu sistem içerisinde, eğitimciler, standartlara uyumdan ve akranlarına hesap vermekten sorumludurlar. Üçüncü sistemde ise öğrenci öğrenmesi açısından tanımlanan sonuç ve performansa dayalı hesap verebilirlik söz konusudur. Eğitimciler, bu her bir sistemin gereklerini dengelemeye çalışarak, her birine karşılık vermeye çalışırlar. Günümüzde ise hesap verebilirlik sistemleri yasa ve normlara uygunluktan ziyade öğrenci sonuçlarına ağırlık vermektedir.

Hem mesleki norm ve yasalara uyumlu hem de öğrenci performansına dayalı uygulanabilir bir hesap verebilirlik sisteminin bileşenleri nelerdir? Birinci olarak, sistem, okula getirdikleri avantaj veya dezavantajlara bakılmaksızın bütün öğrenciler için eğitimcilerin sorumluluklarını tanımlamaktadır. İkinci olarak, sistem, hedefler, değerlendirmeler, öğretim, kaynaklar, ödüller ve yaptırımlar ile bağlantılı bileşenler üzerine inşa edilmelidir. Üçüncü olarak da, sistemin teknik yönleri yüksek standartları karşılamak durumunda olmalıdır. Dördüncü olarak, sistem, olumlu anlamda değişim için araç olmalıdır (Fuhrman, 2002). Eğitimde hesap verebilirliğe ilişkin bu açıklamalardan sonra, denetimde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamalarının verilmesinin yararlı olacağı öngörülebilir.

Denetimde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları

Hesap verebilirlik, şeffaflığın nihai koruyucusu olarak nitelendirilmektedir. Şeffaflık da, hesap verebilirliğin tamamlayıcı bir unsurudur. Şeffaflık aslında kararların, kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda alınması ve uygulanması, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bu bilginin de ulaşılabilir, anlaşılır ve somut olması prensibidir. Eğitim sisteminin bir alt sistemi olan denetim ise aslında eğitimdeki hesap verebilirliğin temelindeki verilerin elde edilmesini sağlayan yegâne sistemdir. Bu sistemden elde edilen veriler, daha önce tartışılan eğitimdeki üç ayrı hesap verebilirlik sistemlerinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. O halde, hesap verebilirlik sistemlerine veri sağlayan denetim sürecinde bu verilerin şeffaflığı ve açıklığını bu bağlamda tartışmak gerekmektedir.

Birçok ülkede uygulanan denetim sistemlerinde, öğrenci rapor kartları gibi bazı bilgiler, ebeveynlere de verilmektedir. Okul yönetiminde daha aktif role sahip ebeveynlerin olduğu yerlerde, enformasyon daha etkili bir şekilde sağlanmaktadır. Hollanda, İngiltere ve Yeni Zelanda'daki sistemlerde, dış denetimin odağında sadece ebeveynler ve o bölgede yaşayanları ilgilendiren bilgiler olmayıp, aynı zamanda ebeveynler ve toplumun bu dış değerlendirmelere tam ve kolay erişimleri bulunmaktadır.

(Knowledge, 2010). Böylelikle, okulları tercih ederken, bu kesimler, yapılan değerlendirmelere güvenmektedirler.

Ebeveynler ve toplumun bu dış değerlendirmelere tam ve kolay erişimleri bulunması durumunda, düşük performans sergileyen öğretmenlerin görevine son verilebileceği gibi, daimi statüye geçişlerinde de gecikmelere neden olmaktadır. Bu durum İngiltere ve Yeni Zelanda gibi daha yüksek hesap verebilirlik sistemleri uygulayan ülkelerde oldukça yaygındır. Bütün bu ülkelerde, dış denetim, bir okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin, üzerinde eyleme geçirilebilecek enformasyon üretmektedir. Finlandiya'da, okullar ve belediyeler, gerek duyduklarında, bu bilgileri kullanabilmektedirler. Güney Kore'de ise benzer bir yaklaşım olup performansa dayalı bazı ödüller eklenmiştir. İngiltere ve Yeni Zelanda'da ise okullara yaptırım uygulanmakla birlikte, bu yaptırımlar okul kapatmaya kadar gidebilmektedir. Diğer taraftan, bu iç ve dış değerlendirmelerin önemsendiği yerlerde daha çok şeffaflık ve açıklık bulunmaktadır. Takdir etme ve değerlendirme için açık kriterler ve prosedürler oluşturulmaktadır. Bu bağlamda, denetsel uygulamalarda daha fazla açıklık ve şeffaflık vurgusu önem arz etmektedir.

Açıklık ve şeffaflık eğilimin iki anlamı bulunmaktadır. Birincisi, denetmen raporları eğitim sistemindeki paydaşlar ile artan bir şekilde paylaşılmaktadır. İngiltere, Yeni Zelanda, İspanya ve İsveç gibi ülkelerde, okullara ilişkin yapılan değerlendirmelere, öncelikle okulun bulunduğu bölge olmak üzere geniş kesimler tarafından ulaşılabilirlik (OECD, 1995). Ancak bu erişim ve paylaşımın ne kadar değişime neden olduğu konusunda bilimsel bir delil henüz bulunmamaktadır. İsveç ölçeğinde, örneğin, tartışılan boyutu şu şekildedir: 'Değerlendirmenin değişimi teşvik ettiği durumda, bu teşvik, daha geniş kitlelere hesap verebilirlikten ziyade, okulun kendi sorunları bağlamındaki yönetsel baskı ve yüksek farkındalık şeklinde gerçekleşmektedir. Belediye ölçeğinde yapılan değerlendirmeler daha geniş kitlelere genel olarak duyurulurken, okulların bu değerlendirmeleri ebeveynlere sunması veya ebeveynlerin de bunlara ilgi duymaları yönünde bir eğilim bulunmamaktadır' (OECD, 1995). Burada altı çizilmesi gereken önemli nokta şudur ki, denetim raporlarının genellikle gizli algılandığı gelişmekte olan ülkelerde, bu türden bir şeffaflık nadir karşılaşılan bir durum özelliğini taşımaktadır. Bu eğilimin diğer anlamı ise yapılan işin takdir edildiği yerlerde, daha çok şeffaflık ve açıklığın bulunmasıdır. Takdir etme ve değerlendirme için, açık kriterler ve prosedürler oluşturulmalıdır. Örneğin, Fransa'da, her öğretmenin denetimden birkaç gün önce bilgilendirilmesi kuralı mevcuttur. Üstelik denetmen değerlendirmelerini sadece bir ders temelinde yapmamaktadır. Öğretmen ile birlikte raporu tartışmak ve bunun bir nüshasını da öğretmene vermek durumundadır. Ortaokullarda ise denetim sonucunu belli bir alandan sorumlu uzman ile tartışma zorunluluğu bulunmaktadır (Lafond, 1992). Daha az otoriter bir ilişkiyi savunan bu yaklaşımlardaki değişim, İngiltere ve birkaç ülkede görülmektedir.

Okul denetiminin etkin olarak gerçekleştirildiği ülkelerde, öğrenciler için eğitimsel sonuçların geliştirilmesinin ön plana çıkmakta olduğu görülmektedir. Hesap verebilirlik ve bu sayede okullara verilen desteğin denetim süreci içerisinde ne kadar önemli olduğu da görülmektedir. Bu açıardan değerlendirildiğinde, denetimin önemli bir amacı olan okullara destek unsuru temelinde değerlendirildiğinde hesap verebilirliğin, eğitim sistemleri içerisinde önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Hesap verebilirlik ve okullara destek arasındaki dengeyi sağlayabilen ülkeler, hem okullara yeterli kaynak ve vasıflı iş gücü sağlamada hem de hesap verebilirliğin yerindeliğini de kanıtlamış olmaktadır. Örgütsel kaynakların verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilebilmesi ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin yerine getirilebilmesi için, örgütsel faaliyetlerin ya da programların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, daha önce de belirtildiği üzere, içerisinde daha yüksek standartlarda öğrencileri talep eden veya öğretmenleri öğrenci performansına göre sorumlu tutup değerlendiren sistemlerden ziyade, okulun analiz birimi olarak görüldüğü hesap verebilirlik sistemleri üzerinde durulması uygun bulunmuştur. Daha geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, kastedilen ve öğrenci performansı ölçütleri temeline dayalı olarak okulun performansının değerlendirildiği okulun hesap verebilirliği, tüm dünyada gittikçe yaygınlaşmaktadır. Örneğin ABD'de, bu bağlamda geliştirilen hesap verebilirlik

ölçütlerine, 1990'lerden sonra hem Demokratlar hem de Cumhuriyetçiler oldukça yoğun ilgi göstermişlerdir. Okul temelli sınav sonuçlarının merkezi olarak rapor edilmesi uygulaması Birleşik Krallık'ta (Burgess vd., 2005) ve Şili'de (Mizala, Romaguera ve Urquiola, 2007) son yirmi yılda ortaya çıkmaya başlamıştır. Çoğu Avrupa ve Latin Amerika ülkesi ulusal değerlendirme sistemleri geliştirmiş olup, Brezilya, Kolombiya, Meksika on yıldır benzeri bir raporlama faaliyeti içine girmiştir. Avustralya'da benzer bir değerlendirme sistemi geliştirilmekte olup, Kostarika, Guatemala, Küba ve Panama gibi ülkeler, benzer kriterlerle okulların performansını değerlendirmektedirler (ADB, 1997).

Denetim hizmetlerinin yürütülmesinde önemli bir yere sahip olan denetim raporlarının hazırlanmasında, geribildirimlerin eğitim sistemine etkisinin belirlenmesinde ve raporların paylaşılması konusunda, dünyada farklı uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin, İngiltere, Yeni Zelanda, Hollanda, Finlandiya ve Güney Kore'de, geliştirilen okul denetim sistemleri sayesinde, gerek raporların şeffaf ve açık bir şekilde hazırlanması sağlanmış gerekse bu rapor ve değerlendirmelerine toplumun bütün kesimlerinin erişimine açılmasını sağlamışlardır (Knowledge, 2010). Denetim sistemlerinin etkili olabilmesi için de, okulların performanslara ilişkin olarak yararlı ve işlemeye uygun geribildirim alması gerekmektedir. Düzenli bir biçimde yapılan denetimler kaynak kullanımının zamanında ve etkin bir biçimde doğru alanlara yönlendirildiğinin bir göstergesi olarak hesap verebilirliği güçlendirmektedir.

Bazı ülkelerin eğitim sistemleri, şeffaflığı sağlamak amacıyla, denetmenlerin de büyük oranda özerklikten yararlanmaları gereksinimini savunmaktadırlar. Günümüzde özelleştirmenin ana eğilim olduğu İngiltere'de, uzun süredir tamamen özelleştirilmiş denetim ekiplerinde bu özerklik bulunmaktadır. Bazı OECD ülkeleri de denetim hizmetlerinde daha fazla özerkliğe yer vermektedirler. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerde, çoğu hizmetler Bakanlığın ayrılmaz ve özerk olmayan bir parçası olmakla birlikte, örneğin, EMP (1991), Eğitim Master Planı'nda ulusal denetim biriminin, sonunda bağımsız ve profesyonel denetim hizmetleri sunan yarı-özerk bir birim haline geleceğini öngörmektedir. Türkiye'de eğitime ilişkin hesap sorma konumunda daha etkili bulunan denetim birimleri, bağlı buldukları bakanlığın emri doğrultusunda çalıştıkları için, özerk hareket etme kabiliyetleri kısıtlanmıştır. Çünkü Türkiye'de denetim birimleri, çalışma izinlerini yetkili birimlerden aldıktan sonra harekete geçerler. Dolayısıyla denetim hizmetlerinde daha fazla özerkliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Oysa son zamanlarda tüm kamu kurumları için önemi vurgulanan şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi niteliklerin, eğitim denetimi için de ne kadar önemli olduğu ortadadır. Özetle, eğitim denetiminde hesap verebilirlik sistemini oluşturmak, denetimde şeffaflığı ve özerkliği sağlamak, denetimi daha önemli hale getirecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızın değişen ve gelişen koşullarında, gelişmiş yönetimin bir unsuru olan hesap verebilirlik, her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Hesap verebilirlik, tüm sistemlerde olduğu gibi eğitim sistemlerinde de aranılan bir nitelik olurken, kamuoyu özellikle çocuklarının öğrenme çıktıları ile ilgili olarak, eğitim sisteminin kendilerine karşı her alanda hesap verebilir olmasını beklemektedir. Hesap verebilirliğin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için, bir kurum hem kendi içerisinde, hem de diğer kurumlara, paydaşlarına ve kamuoyuna karşı hesap verebilir olmalıdır. Bu aşamada, yeterli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ile birlikte, tarafların istekliliği de önemlidir.

Gelişmiş yönetim unsurlarından şeffaflık, hesap verebilirlik ile birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Katılımcılık da hesap verebilirliği teşvik edecek bir unsurdur ve yönetimin sağlanması için gerekli unsurların başında gelen hesap verebilirlik, diğer unsurlar ile birlikte uygulandığında ancak anlamlı olacaktır. Özellikle okul denetiminin ön plana çıktığı ve başarılı bir şekilde uygulandığı ülkelerde, öncelikli hedef, öğrenciler için eğitimsel sonuçların geliştirilmesi olmuştur. Hesap verebilirlik ve okullara destek arasındaki dengeyi sağlayabilen bu ülkeler, hem okullara yeterli kaynak ile nitelikli iş gücü sağlamada hem de hesap verebilirliğin yerindeliğini de kanıtlamış olmaktadır.

Son yıllarda, e-Devlet uygulamalarının geliştirilmesiyle birlikte, bilgi sistemlerinin kullanılması, karar alma süreci ve ortaya çıkan performansa ilişkin bilgilerin daha kolay erişilebilir olması, hesap

verebilirliğe de katkıda bulunacaktır. Bu süreç, hesap verebilirliği eğitim sistemlerine etkin bir şekilde yerleştirmek isteyen ülkeler tarafından kullanılabilir. Bu yöntemlerle gerçekleştirilecek bir bilgi akışı ise öncelikle ilgili tüm tarafların bu erişim için gerekli olanak ve becerilere sahip olmasını gerektirmektedir.

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.

Hesap verebilirlik, aynı zamanda katılımcılıkla da ilişkilendirildiğinde, eğitim sisteminde katılımcılık ve hesap verebilirliğin oluşturulmasıyla eğitim bakanlıkları vatandaşların taleplerine karşı daha çabuk cevap verebilir ve hizmetlerinde daha etkin olacaktır. Bu sayede, eğitim sistemlerinin ve okulların hesap verebilirlik sistemleri, aynı zamanda güçlü bir örgüt ve okul kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlayacaktır. Böylelikle, okuldan hizmet alan öğrenci ve ebeveynlerin, hesap verebilirlik sistemi aracılığı ile elde ettikleri verileri değerlendirerek okulun daha etkin hale getirilmesi ve güçlü bir okul kültürü oluşmasına katkı koymaları beklenebilir.

KAYNAKÇA

- ADB (Asian Development Bank) (1997). *Governance, operations manual*, section 54: Issued on 13 January, (<http://www.adb.org/Documents/Manuals/Operations/om54.asp?p=aadb>). Son erişim tarihi: 15.02.2015.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Biesta-Gert J. J. (2004). Education, accountability, and the ethical demand: Can the democratic potential of accountability be regained. *Educational Theory*, 54(3), 117-126.
- Black, S.E. (1999). Do better schools matter? Parental valuation of elementary education. *The Quarterly Journal Economics*. 114(2), 577-599.
- Boven, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Bozkurt, E., & Karabıyık, İ. (2003). *Türk milli eğitiminde denetim sistemi sorunları ve çözüm önerileri: Türk milli eğitim teftiş sisteminde yapılanma sorunu*. Ankara: Temsen Yayınları.
- Burgess, S., Propper, C., Slater, H., & Wilson, D. (2005). *Who wins and who loses from school accountability? The distribution of educational gain in English secondary schools*. University of Bristol.
- C&K Management Limited. (2002). *The manage mentor, strategic management, Accountability for Success of Corporate Governance*, (http://www.themanagementor.com/kuniverse/kmailers_universe/sm_kmailers/SFM_Accountability.htm). Son erişim tarihi: 05.02.2015.
- Cramer, J. E., & Browne, G.S. (1974). *Çağdaş eğitim*. Çev: Ferhan Oğuzkan. İstanbul: MEB Yayınları.
- Curran, B. (1999). *State accountability issues, challenges, and strategies*. Washington, D.C: National Governors Association.
- Dee, T. & Jacob, B. (2009). *The impact of no child left behind on student achievement*. National Bureau of Economic Research, NBER. 15531.
- EMP. (1991). *Education master plan, ministry of education arts and culture Mauritius*.

- Fuhrman, S. H. (2002). *The new accountability*. University Park, PA: Center for Policy Research in Education.
- Feng, L., Figlio, D., & Sass, T. (2009). *School accountability and teacher mobility*. www.econ.wisc.edu/_scholz/Seminar/Figlio.pdf. Son erişim tarihi: 01.02.2015.
- Figlio, D., & Lucas, M. (2004). What's in a grade? School report cards and the housing market. *American Economic Review*, 94(3), 591-604.
- Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (2nd Ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Gewirtz, S. (2002). *The managerial school: post-welfarism and social justice in education*. London and New York: Routledge.
- Goldhaber, D., Gross, B., & Player, D. (2007). Are public schools really losing their "best"?: Assessing the career transitions of teachers and their implication for the quality of the teacher workforce. *The Urban Institute Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research*, Working Paper 12.
- Hanushek, E.A., Kain, J., O'Brien, D., & Rivkin, S. G. (2005). *The market for teacher quality*. National Bureau of Economic Research, Technical Report.
- Hanushek, E.A., & Raymond, M. (2003). Lessons about the design of state accountability systems. In: Peterson, P.E., West, M.R. (Eds.), *No child left behind: The politics and practice of school accountability*, pp. 127-151, Brookings Institution.
- Jin, G. Z., & Leslie, P. (2003). The effect of information on product quality: Evidence from restaurants hygiene grade cards. *The Quarterly Journal Economics*, 118(2), 409-451.
- Knowledge, B. (2010). World Bank. *Europe and Central Asia*, 33, 561-568.
- Kruse, S. D., & Louis, K. S. (2009). *Building strong school cultures: A guide to leading change*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Lafond, A. (1992). *School inspectorates in the member states of the european ommunity*. Frankfurt.
- Mathios, A. D. (2000). The impact of mandatory disclosure laws on product choices: An analysis of the salad dressing market. *Journal of Law and Economics*, 43(2), 651-677.
- Mizala, A., Romaguera, P., & Urquiola, M. (2007). Socioeconomic status or noise? Tradeoffs in the generation of school quality information. *Journal of Law and Economics*, 84(1), 61-75.
- OECD (1995). *Decision making in 14 OECD education systems*. Paris: OECD.
- Power, M. (1997). *The audit society: rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- SIGMA. (2002). *Definitions of audit and financial control terminology*. OECD, s.1. (http://www1.oecd.org/puma/sigmaweb/acts/audit/a_fc_terminology.htm#EEE). Son erişim tarihi: 11.02.2015.
- Sims, D. (2009). *Going down with the ship? The effect of school accountability on the distribution of teacher experience in California*. The Urban Institute.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching: Strategies and techniques*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- UNDP (United Nations Development Programme) (1998). *Glossary of key terms. governance for sustainable human development*, p.1. (<http://magnet.undp.org/policy/glossary.htm>). Son erişim tarihi: 05.02.2015.
- Whitty, G., Power, S. & Halpin D. (1998). *Devolution and choice in education: The school, the state and the market*. Buckingham: Open University Press.

Accountability and Transparency in the Process of Educational Supervision

Yüksel GÜNDÜZⁱⁱⁱ, Süleyman Davut GÖKER^{iv}

Accountability, which is one of the most important characteristics of developed institutional management, has been a key concept in educational systems owing to its place in contemporary management theory and practice. As there has not been enough scholar study on accountability and transparency in the educational supervision process in the world and supervisory reports seem not to have been shared with stakeholders in the field of education in an appropriate manner, this theoretical study based on literature review aims to find out reflections of different accountability and transparency practices on the supervisory process, determine its principles, discuss different implementations in the world, and emphasize its importance in defining educational policies. In this study, school based accountability systems have been emphasized.

This theoretical study is based on literature review and aims to find out reflections of different accountability and transparency practices on the supervisory process, determine its principles, discuss different implementations in the world, and emphasize its importance in defining educational policies.

Accountability in education

All stakeholders in the field of education believe accountability in public education is extremely important. In the view of educational administrators and teachers, the main purpose of accountability in education is to respond to the implicit social contract between society and the public school system. It is also believed that an accountability system for educational supervision is about the improvement of education. The accountability process in supervision is expected to provide goals and attributes of the education system and explain what is being done to accomplish these goals through efficient feedback systems. From this point of view, the accountability process in supervision must include all education partners and be interactive and continuous.

What should the supervisors be accountable for?

Supervisors also value their internal accountability. Like other professionals, supervisors operate under a professional code of ethics and hold themselves responsible for their professional decisions and actions.

Supervisors, like professionals in other fields must be called upon to justify their professional decisions and actions in a transparent manner. For example, all education systems have specific requirements for supervisors to report to teachers ministry formally and informally on the professional development of teachers and to consult with teachers about their needs for progress.

Accountability and transparency in supervision across the world

Supervisors must hold themselves accountable as a profession for raising standards of education. There are ways that accountability can be encouraged either by the professional itself or by other levels of the education system, e.g., time for professional development and reflective practice, formal venues for teacher input into curriculum and policy, etc.

There are different applications in determining the effect of the preparation and feedback of the educational system of the audit report in the world. For example, in the UK, New Zealand, the Netherlands, Finland and South Korea, thanks to their improved school supervision system, both reports and evaluation systems are transparent and open, thus, the community has access to all sections of reports and all kinds of assessment. In addition, feedback gained through these reports is used for developing new policies about instructional effectiveness and quality of education.

Apart from supervisors, for example, teachers, through the BC Teachers' Federation, have also developed a framework for accountability based on guiding principles derived from the realities and challenges of quality teaching and learning in a modern society. It can be inferred that all levels of the education system – teachers, schools, school boards, the Ministry of Education, and government – should be accountable for maximizing

ⁱⁱⁱ Ondokuz Mayıs University, gunduz0735@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4710-8444

^{iv} Ondokuz Mayıs University, gokersd@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3291-7879

students' opportunities to learn. Both internal and external accountability measures should be developed for all levels of the education system, tailored in each case to match the responsibilities of that level of the system.

All levels of education system – teachers, supervisors, schools, school boards, the Ministry of Education, and government – have responsibilities, and each level should be accountable for their decisions and actions with respect to those responsibilities. However, accountability is more important in the supervision system. Because, it is more responsible for evaluating the effectiveness of schools and teachers together with quality of education. All reports and evaluation systems should be transparent and open to community through supervision systems.

Supervisors are mainly responsible and accountable for planning and delivering supervision, choosing feedback resources from those available in the school and district, and assessing and reporting teacher progress. Schools, on the other hand, are accountable for providing curriculum to meet the needs of students assigned to that school within the resources provided by the school area. Schools can be held responsible for student performance only to the extent that they have authority over the factors that shape student learning. Supervisors must uphold their side of the social contract by taking responsibility for the factors that depend on their authority and resources.

Above all, the ministries of education should be held accountable for the extent to which the goals and principles it sets, the funding, facilities, and curriculum it provides, and policy decisions it makes allow the other levels of the public education system to maximize students' opportunities to learn.

Key Words: *Accountability, Transparency, Supervision, Education*